

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**Merkityksellinen innovaatiotoiminta-  
Yhteiskunnallisten yritysten johtajien jäsenyyksiä  
innovaatiotoiminnan merkityksestä**

Vastuullinen liiketoiminta

Pro gradu -tutkielma

Elokuu 2017

Ohjaajat: Anna Heikkinen  
ja Johanna Kujala

Outi Lehtonen

## TIIVISTELMÄ

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Tampereen Yliopisto   | Johtamiskorkeakoulu, Vastuullinen liiketoiminta   |
| Tekijä:               | LEHTONEN OUTI   |
| Tutkielman nimi:      | Innovaatiotoiminta osana yhteiskunnallisia yrityksiä  |
| Pro gradu -tutkielma: | 96 sivua, 1 liitesivu   |
| Aika:                 | Elokuu 2017   |
| Avainsanat:           | yhteiskunnallinen yritys, innovointi, innovaatio, sosiaalinen innovaatio, yrityksen kehittäminen, luovuus, teoriasidonnainen sisällönanalyysi |

---

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten johtajien jäsenyyksiä innovaatiotoiminnasta osana yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella johtajien suhtautumista innovaatioihin osana yrityksen toimintaa ja tunnistaa sisällönanalyysin avulla erilaisia merkityksiä, joita yhteiskunnallisten yritysten johtajat antavat innovaatiotoiminnalle. Yhteiskunnallisia yrityksiä ja innovaatioita on tutkittu vielä verrattain vähän, mistä johtuen tämä tutkimus pyrkii lisäämään tieteellistä ja käytännönläheistä keskustelua aiheesta. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä sekä innovaatiotoimintaa erilaisista näkökulmista. Näiden pohjalta muodostetaan teoreettinen viitekehys yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja niiden keskinäisistä vuorovaikutussuhteista. Empiirinen aineisto koostuu kymmenestä EETTI & INNO -hankkeen puitteissa yhteiskunnallisten yritysten johtajille tehdystä haastattelusta. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina syntyi käsitteiden haasteellisuutta koskeva huomio ja neljä johtajien innovaatiotoiminnalle jäsentämää merkitystä. Ensimmäinen on selviytyminen, joka oli läsnä läpi koko aineiston. Innovaatiotoiminta nähdäänkin välttämättömänä osana yhteiskunnallisen yrityksen selviytymistä muuttuvassa toimintaympäristössään. Toinen tunnistettu merkitys on kehittäminen ja luovuus. Kehittäminen, luovuus ja innovointi näyttäytyivätkin toisena erottamattomasti yhteiskunnallisiin yrityksiin liitettyinä merkityksinä. Kolmas merkitys on yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys, joka puolestaan kuvaa erityisesti yhteiskunnallisten yritysten toiminnalle tyypillistä halua laajaan vaikuttavuuteen. Viimeinen tunnistettu merkitys arvopohjainen toiminta liittyy myös vaikuttavuuteen. Arvopohjainen toiminta kokoaakin yhteen innovaatiotoiminnalle annetut yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteisiin liittyvät merkitykset.

Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset tiivistyvät neljän huomion ympärille. Ensinnäkin niin yhteiskunnallisen yrityksen kuin innovaatioiden käsitteet koetaan suhteellisen haastaviksi ja osin epäselviksi. Toiseksi innovaatiot ovat keskeisessä osassa yhteiskunnallisten yritysten selviytymisessä. Kolmanneksi johtopäätökset kokoavat yhteen näkemyksen siitä, että toimintaa ohjaavat arvot toimivat myös innovaatiotoiminnan lähtökohtana, mutta asettavat sille samalla myös omanlaisiaan haasteita. Viimeisenä johtopäätökset tuovat esiin vuorovaikutuksen ja yhteistyön välttämättömyyden, jotta yhteiskunnallinen yritys pystyy innovoimaan sekä kehittämään oman toimintansa lisäksi ympäröivää yhteiskuntaa. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiemmassa tutkimuksessa saatuja tuloksia niin käsitteiden kuin tunnistettujen merkitysten osalta ja tuovat niihin suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten näkökulman. Käytännössä tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan kehittämiseen ja niitä koskevan yhteiskunnallisen keskustelun herättämiseen.

## Sisällys

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO.....  | 4  |
| 1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta.....  | 4  |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....                                      | 6  |
| 1.3 Tutkimuksen eteneminen.....  | 8  |
| 1.4 Tutkielman rakenne .....   | 9  |
| 2 YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET JA INNOVAATIOT .....                                       | 11 |
| 2.1 Yhteiskunnalliset yritykset .....  | 11 |
| 2.1.1 Lyhyt historia ja määritelmät .....  | 11 |
| 2.1.2 Mahdollisuudet ja haasteet.....  | 14 |
| 2.2 Innovaatiotoiminta ja organisaation kehittäminen .....                               | 16 |
| 2.2.1 Innovaatiotoiminta ja sen motiivit .....   | 16 |
| 2.2.2 Kehittäminen ja luovuus organisaatioissa.....                                      | 19 |
| 2.2.3 Innovaatiotoiminnan merkitys .....   | 21 |
| 2.3 Sosiaaliset innovaatiot .....  | 23 |
| 2.3.1 Määritelmät .....  | 23 |
| 2.3.2 Mahdollisuudet ja haasteet.....  | 25 |
| 2.3.3 Innovointi yhteiskunnallisissa yrityksissä.....                                    | 26 |
| 2.4 Yhteenvedo: yhteiskunnallisten yritysten ja innovaatiotoiminnan välinen yhteys ..... | 28 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....   | 33 |
| 3.1 Laadullinen tutkimus .....   | 33 |
| 3.2 Aineiston esittely .....   | 34 |
| 3.3 Aineiston analyysi .....   | 37 |
| 4 TULOKSET .....   | 44 |
| 4.1 Näkemyksiä yhteiskunnallisista yrityksistä ja innovaatioista .....                   | 44 |
| 4.1.1 Yhteiskunnallisen yrityksen käsite .....   | 44 |
| 4.1.2 Innovatiivisuuden ja innovaatioiden käsitteet.....                                 | 47 |
| 4.2 Innovaatiotoiminnalle jäsenneetyt merkitykset.....                                   | 48 |
| 4.2.1 Merkitysten esittely.....  | 48 |
| 4.2.2 Selviytyminen .....  | 49 |
| 4.2.3 Kehittäminen ja luovuus .....  | 55 |
| 4.2.4 Yhteistyö ja vuorovaikutus .....   | 62 |
| 4.2.5 Arvopohjainen toiminta .....   | 68 |

|   |    |
|---|----|
| 4.3 Synteesi tutkimuksen tuloksista.....        | 74 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....                          | 78 |
| 5.1 Tieteellinen kontribuutio .....             | 78 |
| 5.2 Käytännön merkitys.....                     | 85 |
| 5.3 Tutkimuksen arviointi.....                  | 86 |
| 5.4 Jatkotutkimusehdotuksia ja loppusanat ..... | 89 |
| LÄHTEET .....                                   | 91 |
| LIITTEET.....                                   | 97 |
| LIITE 1 Haastattelurunko.....                   | 97 |

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen

Kuvio 2. Yhteiskunnallisten yritysten muodot

Kuvio 3. Andersonin ja kumppaneiden malli innovaatiotoiminnan motiiveista

Kuvio 4. Manzinin innovaatioiden synnyn ulottuvuudet

Kuvio 5. Innovatiivisuuteen ja luovuuteen vaikuttavat tekijät ja niiden vuorovaikutus

Kuvio 6. Aineistoon tutustumisen eteneminen

Kuvio 7. Analyysin vaiheet

Taulukko 1. Haastatteluaineiston kuvaus

Taulukko 2. Merkitysten muodostaminen sisällönanalyysissä

Taulukko 3. Tunnistetut innovaatiotoiminnan merkitykset ja niiden sisältö

Taulukko 4. Johtopäätökset ja niiden soveltaminen

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta

Elämme aikaa, jona yksityisen sektorin taloudellinen merkitys yhteiskunnassa on valtava. Sen pohjalta on rakennettu nykyinen hyvinvointiyhteiskunnan malli ja liiketoimintakenttä. Monet kriisit ovat kuitenkin koetelleet nykyistä yhteiskuntarakennetta, mikä on johtanut muutospaineeseen monilla aiemmin pysyviksi ajatelluilla osa-alueilla. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi julkisesti tuotetut hyvinvointipalvelut ja yhteiskunnan vastuu erityisryhmien tarpeisin vastaamisessa. (Ridley-Duff & Bull, 2016.) Lisäksi rajat yhteiskunnan eri sektoreiden välillä ovat alkaneet hämärtyä. Tiukka taloustilanne on ajanut aiemmin puhtaasti kolmannella sektorilla toimineita järjestöjä pohtimaan liiketoimintaan perustuvia ansaintalogiikoita. (Battilana & Lee, 2014.) Toisaalta liiketoimintaa harjoittavien yritysten hartioille lasketaan entistä enemmän yhteiskuntavastuuta, ja joitain aiemmin julkisen sektorin hoidossa olleita tehtäviä on alettu siirtää yksityisen puolen järjestettäväksi (Doherty ym., 2014). Tämä muutostarve on synnyttänyt monia erilaisia ratkaisumalleja, joiden tutkimus onkin tulevaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Yhtenä mahdollisena ratkaisumallina voidaan pitää yhteiskunnallisia yrityksiä. (Shaw & de Bruin, 2013.)

Smithin ja kumppaneiden (2013) mukaan yhteiskunnallinen yrittäjäyys on kokonaisvaltaisesti uudenlainen tapa lähestyä yrittäjäyyttä ja innovointia. Kun perinteisen liiketoiminnan voidaan ajatella lähtevän taloudellisesti voittoa tuottavan liikeidean luomisesta, on yhteiskunnallisten yritysten kantavana ajatuksena vastata johonkin yhteiskunnan tarpeeseen kannattavan liiketoiminnan keinoin. Tarkoituksena on siis tehdä arvolähtöistä liiketoimintaa, jonka perustana on pelkän voiton tuottamisen sijaan, yhteiskunnallisesti merkittävän toiminnan toteuttaminen. Yhteiskunnallisten yritysten on yhtäältä povattu olevan tulevaisuuden toivo uudelleiselle yhteiskunnalle, mutta toisaalta sitä on myös pidetty vain yksittäisten yrittäjien erilaisena toimintamallina (Shaw & de Bruin, 2013). Näkemyseroista huolimatta ilmiö on kasvanut ja siihen kohdistuu entistä enemmän mielenkiintoa. Vaikeat taloudelliset ajat nostavat aina vain uudelleen esiin yhteiskunnasta kumpuavan tarpeen yhteiskuntavastuulliselle liiketoiminnalle, yhtenä vaihtoehtonaan yhteiskunnalliset yritykset. Ilmiö jatkaa kasvuaan ja samalla sen tutkimus laajenee sekä monipuolistuu. (Maclean ym., 2012.) Keskustelu yhteiskunnallisesta yrittäjäyydestä onkin li-

sääntynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä, mikä näkyy esimerkiksi aiheesta tehtyjen julkaisujen määrän selkeänä kasvuna. Vuonna 1997 tehtyjä julkaisuja oli vain 37 kun taas kolme vuotta myöhemmin niitä oli jo 529. Kiinnostus jatkoit tämänkin jälkeen kasvuaan ja vuonna 2012 aiheesta tehtyjä julkaisuja oli jo 14 264. (Battilana & Lee, 2014: 405–407.) Huolimatta yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimuksen huomattavasta lisääntymisestä, on käsite edelleen arkielämässä suhteellisen heikosti tunnistettu (Smith ym., 2013).

Viime vuosina yhteiskunnallisten yritysten tutkimuksessa on siirrytty käsitteen määrittelystä kohti muiden yhteiskunnallisten yritysten osa-alueiden tarkastelua (Cjaiba-Santana, 2014). Nousevana tutkimusaiheena on yhteiskunnallisten yritysten selviytyminen kilpaillussa ympäristössä sekä yritysten innovatiivisuus. Nämä kaksi liitetään usein toisiinsa, sillä yhteiskunnallisten yritysten sijoittuminen muiden sektorien rajapintaan asettaa niiden toiminnan jatkuvan uudistumispaineen alaiseksi. Lisäksi yhteiskunnallisten yritysten hybridimäinen toimintamalli ja tästä johtuvien jännitteiden erityispiirteet liittävät innovaatiot kiinteäksi osaksi yrityksen selviytymiskeinoja. (Weerawardena & Sullivan Mort, 2006.) Innovatiivisuus voidaankin paikoin ajatella erottamattomaksi osaksi yhteiskunnallisia yrityksiä (Doherty ym., 2014; Smith ym., 2013).

Innovaatioita on tutkittu jo pitkään, erityisesti taloudellisten sekä teknologisten innovaatioiden näkökulmasta. Yhteiskunnallisten yritysten tutkimuksessa nousee kuitenkin jatkuvasti esille sosiaalisen innovaation käsite. (Phillips ym., 2015; Pol & Ville, 2009.) Tällaisten innovaatioiden ja yhteiskunnallisten yritysten taustalla vaikuttavat pitkälti samankaltaiset arvot, kuten yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus, osallistavuus sekä vallitsevan yhteiskuntarakenteen kyseenalaistaminen, ja ehkäpä juuri siksi nämä käsitteet esiintyvät usein samojen ilmiöiden yhteydessä. (Cajaiba-Santana, 2014; Chalmers & Balan-Vnuk, 2012.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin yhteiskunnallisten yritysten ja innovaatioiden yhtymäkohtia. Tutkimus lisää ymmärrystä tästä aiheesta, keskittymällä vielä suhteellisen vähän tutkituun suomalaisen yhteiskunnallisten yritysten kenttään (mm. Koskela ym., 2015; Rinkinen ym., 2016; Tykkyläinen, 2015). Nämä aiemmat tutkimukset pohtivat alueellista kehitystä yhteiskunnallisten yritysten avulla ja innovatiivisuuden tukemista tämän tyyppisten yritysten piirissä. Tämä tutkimus tuottaa puolestaan uutta tietoa siitä, millaisia merkityksiä yhteiskunnallisten yritysten johtajat liittävät innovaatiotoimintaan osana yhteiskunnallisten yritysten toimintaa.

Tutkimus toteutettiin EETTI & INNO -hankkeen puitteissa kerättyä aineistoa hyödyntäen. EETTI & INNO on vuoden 2016 alussa alkanut tutkimushanke, jonka tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten eettisyydestä ja innovatiivisuudesta sekä näiden kahden välisestä yhteydestä. Hanke on suomalaisia yhteiskunnallisia yrityksiä kokoavan Arvo-liiton hallinnoima ja pyrkii tuomaan uuden näkökulman keskusteluun siitä, voisivatko yhteiskunnalliset yritykset olla yritysmuoto, josta muodostuu ratkaisu erilaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. EETTI & INNO -hankkeen piirissä on aiemmin toteutettu pro gradu -tutkielma, joka keskittyi yhteiskunnallisten yritysten johtajien uratarinoihin. Tämä Riikka Hakalan (2016) tutkielma käsitteli yhteiskunnallisten yritysten johtajien päätymistä erilaisten uravaiheiden kautta nimenomaan arvopohjaisen liiketoiminnan pariin. Tämän tutkimuksen valmistuessa, EETTI & INNO -hanke oli edelleen käynnissä ja sen puitteissa oltiin toteuttamassa muitakin tutkimuksia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten johtajien suhtautumisesta innovaatioihin osana yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Tutkimuksessa tunnistetaan teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla erilaisia merkityksiä, joita yhteiskunnallisten yritysten johdossa toimivat henkilöt antavat innovaatiotoiminnalle. Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä tällä tutkimuksella on:

*Miten yhteiskunnallisten yritysten johtajat jäsentävät innovaatiotoimintaa ja sen merkitystä?*

Tämä päätutkimuskysymys on jaettu kolmeen alakysymykseen, joihin vastaamalla saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Ensimmäinen alakysymys ohjaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä, kun taas alakysymykset kaksi ja kolme keskittyvät tutkimuksen empiriaan.

1. *Miten yhteiskunnalliset yritykset ja innovaatiot liitetään toisiinsa aiemmassa tutkimuksessa?*

Tutkimuksen teoreettisessa osassa pyritään vastaamaan ensimmäisen alakysymyksen mukaisesti siihen, miten innovaatiot ja yhteiskunnalliset yritykset on aiemmissa tutkimuksissa liitetty toisiinsa. Tämän pohjalta teoreettinen osuus luo tälle tutkimukselle sopivan määritelmän tutkimuksen keskeisistä käsitteistä sekä niiden välisistä suhteista.

2. *Miten yhteiskunnallisten yritysten johtajat kuvaavat yhteiskunnallisen yrityksen ilmiötä ja käsitettä sekä innovaatioiden ja innovatiivisuuden käsitteitä?*
3. *Millaisilla tavoilla yhteiskunnallisten yritysten johtajat kuvaavat innovaatiotoimintaa yrityksissään?*

Tutkimusaineiston pohjalta puolestaan pyritään vastaamaan toiseen alakysymykseen tunnistamalla sisällönanalyysin avulla yhteiskunnallisten yritysten johtajien kuvauksia yhteiskunnallisen yrityksen ilmiöstä ja käsitteestä. Lisäksi tämän alakysymyksen puitteissa pyritään tunnistamaan johtajien kuvauksia innovaation ja innovatiivisuuden käsitteistä. Viimeisen alakysymyksen puitteissa aineistosta pyritään tunnistamaan niitä tapoja, joilla yhteiskunnallisten yritysten johtajat kuvaavat innovaatiotoimintaa osana yrityksiään ja näiden kehittymistä. Tutkimuksen empiriassa käytettiin EETTI & INNO -hankkeen puitteissa kerättyä haastatteluaineistoa. Haastatteluaineisto oli toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka olivat valmiiksi hankkeen puitteissa litteroitu. Tähän tutkimukseen käytettiin kymmentä yhteiskunnallisten yritysten johtajille toteutettua haastattelua, jotka analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksessa aineistoa lähestyttiin esimerkiksi sellaisten kysymysten kuin, kokevatko yhteiskunnalliset yritykset innovaatiotoiminnan tärkeänä osana toimintaansa ja vielä tätä tarkentaen, kokevatko yhteiskunnalliset yritykset tärkeäksi, kehittää toimintaansa ja innovoida uusia ratkaisuja, kautta. Tehdyn analyysin avulla muodostettiin neljä yläkuokkaa, jotka kuvaavat johtajien innovaatiotoiminnalle jäsentämiä merkityksiä. Yhdistämällä alakysymyksiin analyysin avulla saadut vastaukset, muodostui vastaus päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksen johtopäätöksissä empirian avulla saatuja tuloksia verrattiin vielä olemassa olevan tutkimustiedon kanssa, mikä yhdisti tämän tutkimuksen tulokset osaksi yhteiskunnallisiin yrityksiin keskittyvää tutkimuskenttää.



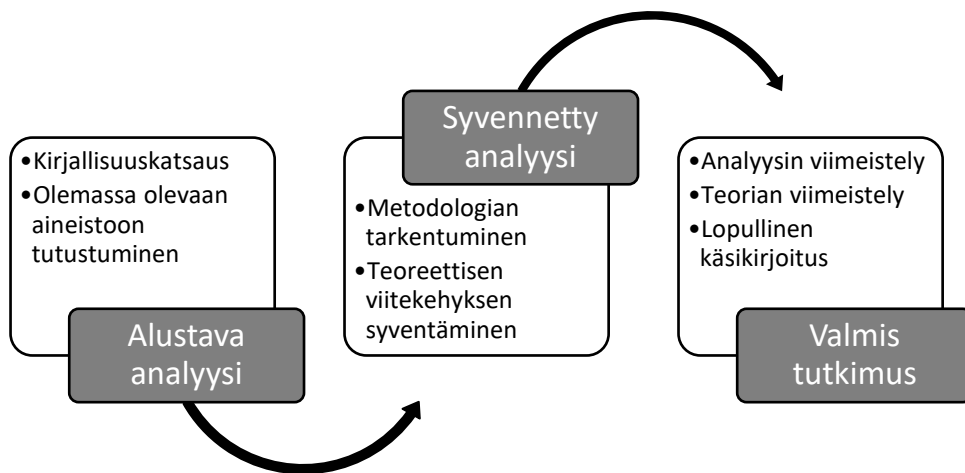
### 1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusprosessi alkoi vuoden 2016 lopulla EETTI & INNO -tutkimushankkeeseen tutustumisella. Tutkimuksen taustalta löytyy tutkijan pitkäaikainen kiinnostus yhteiskunnallista yrittäjyyttä, sosiaalista vastuullisuutta ja uusia innovatiivisia yhteiskunnallisia ratkaisuja kohtaan. Nämä teemat ohjasivat aiheen valintaa ja sopivan tutkimusaineiston etsintää. EETTI & INNO -hanke oli sisältönsä ja aineistonsa puolesta sellainen, että se mahdollisti tutkijan kiinnostuksen kohteena olevien teemojen tarkemman tarkastelun.

Tämän jälkeen tutkimus eteni kolmivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa, vuoden 2017 alussa, tutkija tutustui aiheesta olemassa olevaan tutkimukseen ja muuhun kirjallisuuteen, tutkimuksen tavoitteen luomiseksi. Tässä kohtaa tutkimuksen kantavaksi teemaksi valikoitui yhteiskunnallisten yritysten ja innovaatiotoiminnan välinen yhteys. Sen jälkeen tutkija toteutti kirjallisuuskatsauksen, jonka avulla saavutettiin ymmärrys aiheeseen liittyvästä, olemassa olevasta materiaalista. Tämän lisäksi ensimmäisessä vaiheessa tutkija tutustui ensimmäisen kerran EETTI & INNO -hankkeen puitteissa kerättyyn haastatteluaineistoon. Haastatteluaineistoa ei vielä tässä vaiheessa luokiteltua tai muutoin pilkottu, vaan tavoitteena oli muodostaa käsitys sen sisältämästä kokonaisuudesta. Näiden toimenpiteiden avulla tutkija muodosti alustavan ymmärryksen aineiston ja teorian vuoropuhelusta. Sen tarkoituksena oli mahdollistaa syvemmän analyysin tekeminen sekä pohjustaa teorian tarkempaa valintaa.

Toisessa vaiheessa, kevään ja alkukesän 2017 aikana, tutkija toteutti alustavan ymmärryksen pohjalta valitut toimenpiteet ja varsinainen tutkimusaineiston analyysi. Nämä toimenpiteet tarkoittivat käytännössä sitä, että alustavan ymmärryksen pohjalta päädyttiinkin toisessa vaiheessa laajentamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja täsmentämään aineiston analyysimenetelmää. Teoreettiseen viitekehykseen tutkija lisäsi kehittämisen ja luovuuden käsitteet, minkä avulla tarkennettu teoreettinen viitekehys saatiin tukemaan paremmin aineistosta nostettuja huomioita. Aineiston syvempään analyysiin käytettävän analyysimenetelmän tutkija valitsi ensimmäisessä vaiheessa muodostetun alustavan ymmärryksen pohjalta. Aineisto päädyttiin analysoimaan sisällönanalyysin keinoin, tunnistuen erilaisia merkityksiä, joita yhteiskunnallisten yritysten johtajat antoivat innovaatio- ja kehittämistoiminnalle. Tällaista sekä aineiston että teorian huomioivaa tutkimusnäkökulmaa kutsutaan teoriasidonnaiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Loppukesän 2017 aikana tutkija toteutti viimeisen tutkimuksen vaiheen, jossa kirjoitettiin viimeistellyt versiot niin aineiston pohjalta tehdystä analyysistä kuin teoreettisesta viitekehyksestä. Niiden avulla valmistuivat myös tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Tämän vaiheen päätteeksi syntyi lopullinen käsikirjoitusversio ja lopulta valmis tutkimus. Tutkimuksen etenemisen vaiheet on esitelty alla kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen eteneminen

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tämänkin tutkimuksen eteneminen on ollut prosessi, jonka aikana tutkija on palannut ja hyppinyt eri prosessin vaiheiden välillä. Tutkimus ei usein etenekään täysin suoraviivaisesti, vaan varmistaakseen eri tutkimusvaiheissa tehtävien päätösten soveltuvuuden sekä tutkimuksen sujuvuuden tutkijan on palattava aiempiin huomioihinsa. Aiemmin tehtyä muokataan uusien havaintojen pohjalta ja esimerkiksi johtopäätökset rakentuvat ja kehittyvät jatkuvasti prosessin edetessä. (Eriksson & Kovalainen, 2008: 31–33.)

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne mukailee tutkimuksen etenemistä. Kuten tutkimuksen tekeminenkin, on tutkielma tarpeen aloittaa johdannolla käsiteltävään aiheeseen. Johdanto-luvussa esitellään tutkimuksen aihealue ja tausta sekä tavoite. Luvussa esitetään tutkimuskysymykset sekä niin tutkimuksen eteneminen kuin tutkielman rakenne.

Tutkielman toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohja rakentuu kolmen käsitteen yhteiskunnallisen yrityksen, sosiaalisen innovaation sekä innovaatiotoiminnan ja organisaation kehittämisen ympärille. Tähän teoreettiseen pohjaan peilaten tehdään myös katsaus luovuuden ja motivaation teorioihin, jotta voidaan luoda kuva yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan saamista merkityksistä. Luvun lopussa muodostetaan synteesi luvussa esitetyistä teorioista, joka samalla tiivistää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Kolmannessa luvussa paneudutaan tutkimuksen toteutukseen. Luvussa käsitellään tutkimusmenetelmien valinnat, esitellään käytetty aineisto ja muodostetaan aineiston analyysi. Neljäs luku käsittelee puolestaan tutkimuksen tuloksia. Siinä esitellään aluksi aineiston analyysin perusteella tunnistettuja yhteiskunnallisen yrityksen sekä innovaatiotoiminnan käsitteisiin kohdistuneita havaintoja. Näiden lisäksi luvussa esitellään tutkimuksessa luodut kuvaukset innovaatiotoiminnan merkityksistä. Viimeisessä viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa eritellään tutkimuksen tieteellinen kontribuutio ja sen käytännön merkitys. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimusta sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

## 2 YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET JA INNOVAATIOT

### 2.1 Yhteiskunnalliset yritykset

#### 2.1.1 Lyhyt historia ja määritelmät

Suomessa yhteiskunnallisen yrityksen käsite on vielä suhteellisen heikosti tunnettu, vaikka ilmiö itsessään on ollut olemassa jo pitkään. Esimerkiksi Lasten Päivän Säätiö on jo vuonna 1950 perustanut Linnanmäen huvipuiston kerätäkseen rahaa lasten hyvinvoinnin tukemiseen. Vuonna 2011 alettiin Suomessa myöntää yhteiskunnallisen yrityksen merkkiä, jonka avulla pyritään lisäämään tietoutta yhteiskunnallisten yritysten olemassa olost. (Koskela ym., 2015.) Joidenkin tutkimusten mukaan Suomessa onkin tuhansia yhteiskunnallisia yrityksiä. Hankalaa yritysten laskemisesta tekee se, etteivät yritykset välttämättä koe olevansa tai halua tunnistautua yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Tämän lisäksi yritysmuotojen laaja kirjo ja toimialojen moninaisuus hankaloittavat yksiselitteisen määritelmän luomista. Arvo-liitto on perustettu vuonna 2014 kokoamaan suomalaisia yhteiskunnallisia yrityksiä yhteen ja parantamaan entisestään käsitteen tunnettuutta. (Tykkyläinen, 2015.)

Vaikka yhteisymmärrystä käsitteen tarkasta sisällöstä ei ole pystytty löytämään, on tunnistettu yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen rakentavia ominaisuuksia. Choi ja Majumbar (2014) esittävätkin yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen olevan määrittelemätön. Heidän näkemyksensä mukaan on tarpeetonta pyrkiä kohti yhtä globaalisti hyväksyttyä käsitteen määrittelyä ja sen sijaan keskittyä muodostamaan yhteiskunnallisen yrityksen käsitteelle yleisesti hyväksytyt alakäsitteet. Tutkimuksessaan he määrittelevät nämä alakäsitteet yhteiskunnallisen arvon tuottamiseksi, yhteiskunnalliseksi yrittäjäksi, yhteiskunnalliseksi organisaatioksi, markkinaorientaatioksi ja sosiaalisiksi innovaatioiksi (Choi & Majumbar, 2014: 363–364). Tutkimuksen mukaan alakäsitteistä vain yhteiskunnallisen arvon tuottaminen on pysyvä osa yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä, muut sen osat voivat ilmetä eri tilanteissa erilaisina yhdistelminä.

Toisaalta esimerkiksi Puumalainen kumppaneineen (2015) kuvaa tutkimuksessaan yhteiskunnallisia yrityksiä ilmiönä, joka pyrkii tavallisesta yrittäjyydestä poiketen tuottamaan niin rahallista kuin psykologista arvoa pääasiassa kyseisen yrityksen ulkopuolelle. Lepoutre kumppanei-

neen (2013) jakaa tutkimuksessaan Choin ja Majumbarin (2014) näkemyksen siitä, että yhteiskunnallisen yrityksen käsite koostuu osista, eikä sille siksi ole pystytty muodostamaan yhtä selkeää määritelmää. Lepoutren ja kumppaneiden määritelmässä yhteiskunnallisen yrityksen tunnistamiseen voidaan käyttää kolmea piirrettä. Nämä piirteet ovat yhteiskunnallinen tehtävä, voiton jakoperiaatteet ja innovatiivisuus (2013: 697–703). Tutkimuksen mukaan yhteiskunnalliset yritykset pyrkivätkin toiminnassaan yhdistämään resursseja sellaisilla uusilla tavoilla, joiden avulla pystytään vastaamaan johonkin yhteiskunnalliseen tarpeeseen tai aikaansaamaan yhteiskunnallisia muutoksia.

Yhteiskunnallisen yrityksen käsite on hyvä erottaa Suomessa pidempään tunnistetusta sosiaalisen yrityksen käsitteestä. Sosiaalinen yritys on yritys, jonka työvoimasta vähintään kolmasosa on vaikeasti työllistyviä henkilöitä kuten vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Kuten edellä esitellyistä erilaisista määritelmistä voidaan päätellä, yhteiskunnallinen yritys on sosiaalista yritystä laajempi käsite. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät vaikuttamaan yhteiskuntaan monin keinoin, mukaan lukien työllistämisvaikutus, mutta ei siihen rajoittuen. (Houtbeckers, 2014.)

Yhteiskunnallisiksi yrityksiksi voidaankin yleensä laskea hyvin laaja kirjo erilaisia yrityksiä. Ne voivat olla yksityisiä, julkisia tai kolmannen sektorin toimijoita. Toiminta voi tähdätä tuloksen muodostukseen tai olla kokonaan voittoa tavoittelematonta. (Bacq ym., 2013.) Hybridimallinen liiketoiminta on kuitenkin erittäin tyypillistä yhteiskunnallisten yritysten keskuudessa. Tämä johtuu siitä, että yhteiskunnallisen yrityksen ytimestä löytyy useimmiten sekä liiketoiminnallinen ajattelu että yhteiskunnallisen tavoitteen edistäminen. Toiminnassaan yhteiskunnallinen yritys pyrkiiikin toteuttamaan yhteiskunnallista tehtävää taloudellisesti kannattavilla menetelmillä. Nämä yritykset sijoittuvat rajapintaan vapaiden kilpailtujen markkinoiden, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välille. (Battilana & Lee, 2014; Doherty ym., 2014; Smith ym., 2013.) Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty Arvo-liiton kehittämä kuvaus yhteiskunnallisista yrityksistä.

### YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET

|                                 | <b>VOITTOA<br/>TAVOITTELEMATON<br/>ORGANISAATIO,<br/>ei kaupallista<br/>toimintaa</b> | <b>VOITTOA<br/>TAVOITTELEMATON<br/>ORGANISAATIO,<br/>jolla kaupallista<br/>toimintaa</b> | <b>TUETTU YRITYS,<br/>jolla on<br/>yhteiskunnallista<br/>toimintaa</b>                          | <b>Yrityksellä on<br/>YHTEIS-<br/>KUNNALLINEN<br/>TEHTÄVÄ</b>                                   | <b>Yrityksellä on<br/>KAUPALLINEN<br/>PROFIILI</b> |
|---------------------------------|---|--|---|---|--|
| <b>PÄÄMÄÄRÄ</b>                 | yhteiskunnallinen   | yhteiskunnallinen  | yhteiskunnallinen   | yhteiskunnallinen   | kaupallinen  |
| <b>TOIMINTA</b>                 | yhteiskunnallista   | yhteiskunnallista<br>ja kaupallista  | yhteiskunnallista<br>ja kaupallista   | yhteiskunnallista<br>ja kaupallista   | markkinaehtoinen                                   |
| <b>KAUPALLINEN<br/>TOIMINTA</b> | ei kaupallista<br>toimintaa   | jonkin verran  | merkittävää   | erittäin tärkeää  | kriittinen   |
| <b>RESURSSIPERUSTA</b>          | tuet,<br>vapaaehtoistyö   | <b>1.</b> tuet,<br>vapaaehtoistyö<br><b>2.</b> tulot<br>kaupallisesta<br>toiminnasta     | <b>1.</b> tulot<br>kaupallisesta<br>toiminnasta<br><b>2.</b> tuet,<br>vapaaehtoistyö            | tulot<br>kaupallisesta<br>toiminnasta   | tulot<br>kaupallisesta<br>toiminnasta              |
| <b>VOITTO</b>                   | voittoa<br>tavoittelematon  | voitto investoidaan<br>oman päämäärän<br>mukaiseen<br>toimintaan                         | voitto investoidaan<br>oman/muuhun<br>yhteiskunnallisen<br>päämäärän<br>mukaiseen<br>toimintaan | voitto investoidaan<br>oman/muuhun<br>yhteiskunnallisen<br>päämäärän<br>mukaiseen<br>toimintaan | uusinvestoinnit,<br>lahjoitukset                   |

Kuvio 2. Yhteiskunnallisten yritysten muodot (Arvo-liitto, 2016)

Kuvio 2 osoittaa, että yhteiskunnalliseksi yritykseksi voidaan laskea hyvin erilaisia toimijoita. Yhteiskunnallinen yritys on Arvo-liiton (2016) määritelmän mukaan sellainen yritys, jonka resurssit voivat koostua niin saaduista tuista kuin kaupallisen toiminnan tuloista. Erilaiset ansaintalogiikat voivatkin esiintyä yhdessä erilaisina yhdistelminä kuitenkin niin, että toimintaan liittyy aina vähintään jonkin verran kaupallistakin toimintaa. Toinen määrittelevä tekijä on yrityksen suhtautuminen liiketoiminnan tuottamaan voittoon. Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän täyttävät sellaiset yritykset, jotka käyttävät voiton oman toimintansa yhteiskunnallista päämäärää tukevalla tavalla sekä ne, jotka käyttävät voiton omaa tai muuta yhteiskunnallista päämäärää tukevalla tavalla. Ulkopuolelle jäävät käytännössä vain ääripäät, joista löytyvät niin kokonaan hyväntekeväisyyteen perustuva toiminta kuin tiukasti pelkkään tuloksen tavoitteluun keskittyvä liiketoiminta.

Tulevien tutkimusten kannalta vaikuttaakin siltä, että käsitteen määrittelyä enemmän olisi keskityttävä ilmiön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on moninainen ilmiö, jonka ilmenemiseen vaikuttavat niin liiketoimintaympäristön kuin yrittäjien erilaiset vahvuudet. (Grimes ym., 2013.) Voidaankin ajatella, ettei yhteiskunnallisilla yrityksillä välttämättä ole muuta yhteistä keskenään kuin tahto parantaa maailmaa kannattavan liiketoiminnan keinoin. (Tykkyläinen, 2015.) Koska on kuitenkin tämänkin tutkimuksen kannalta tärkeää määrittellä käytettävän käsitteen sisältö, hyödynnetään tässä tutkimuksessa yllä esiteltyä Arvo-liiton (2016) luomaa yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää.

### **2.1.2 Mahdollisuudet ja haasteet**

Useat tutkimukset ovat löytäneet erilaisia syitä yhteiskunnallisten yritysten syntymiseen ja menestymiseen sekä yritysten kohtaamiin haasteisiin. On tutkimusnäyttöä siitä, että yhteiskunnallisten yritysten menestymiseen vaikuttavat muiden yritysten tapaan niin ympäristö kuin yrityksen sisäiset tekijät. Esimerkiksi Puumalainen kumppaneineen (2015) huomasivat, että itsensä toteuttamista arvostavissa kulttuureissa syntyi enemmän yhteiskunnallisia yrityksiä kuin niissä, joissa yrittäjyys toimii perustarpeita tyydyttävänä funktiona. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vähemmän kehittyneissä köyhissä maissa yrittäjyys on, yhteiskunnallisen tehtävän sijaan, useammin vain tapa, jolla pyritään saavuttamaan perustarpeita vastaava elintaso.

Frank ja Shockley (2016) sen sijaan totesivat tutkimuksessaan että, yhteiskunnalliset yritykset sopivat erityisen hyvin oman yhteisönsä ongelmien ratkaisuun. Nämä ongelmat voivat olla mil-laisia tahansa, vaihdellen paikallisen osaamisen hyödyntämisestä aina tuloerojen tasaamiseen. Tärkeää tutkimuksen mukaan oli se, että yhteiskunnalliset yritykset toimivat oman alueensa erityispiirteiden tietopankkina, jonka pohjalta erilaisia innovatiivisia ratkaisuja voitiin luoda. Käytännössä yhteiskunnalliset yritykset olivatkin tutkimuksen mukaan tehokkaimmillaan sil-loin, kun niiden toiminta perustui paikallista tuntemusta omaavien toimijoiden ruohonjuurita-solta lähteneeseen ideaan.

Edellä esitetyn kaltainen asemoituminen uudenlaisena toimijana, pääosin perinteisiä liiketoi-mintamalleja käsittävälle liiketoimintakentälle, on paikoin erittäin haasteellista. Mahdollisuuksien lisäksi se saattaa aiheuttaa jännitteitä niin yrityksen suhteissa ulkoisen ympäristönsä kanssa kuin yrityksen sisällä. Yhteiskunnalliset yritykset saattavatkin kohdata haasteita esimerkiksi

yhtiömuotoonsa liittyen. Yhdistäessään hyväntekeväisyyden ja liiketoiminnan yhteiskunnalliset yritykset rikkovat perinteisiä sektorirajoja, eikä niiden toiminta välttämättä tällöin ole linjassa olemassa olevaan lainsäädännön kanssa. (Battilana & Lee, 2014.) Doherty kumppaneineen (2014) puolestaan nostaa esiin sen, että lainsäädännön lisäksi haasteellinen asemoituminen heijastuu myös esimerkiksi rahoituksen hankintaan. Uudenlainen liiketoimintamalli voi aiheuttaa rahoittajissa ihmetystä ja varautuneisuutta, mikä puolestaan voi johtaa haluttomuuteen rahoittaa epävarmaksi koettua ilmiötä.

Rahoituksen ja lainsäädännön kaltaisten ulkoisten jännitteiden lisäksi yhteiskunnalliset yritykset voivat kohdata myös sisäisiä haasteita. Yhteiskunnallisille yrityksille on esimerkiksi ensiarvoisen tärkeää löytää työntekijöihinsä oikeanlainen yhdistelmä tietotaitoa sekä taloudellisia realiteetteja että yhteiskunnallista tavoitetta koskien. Tämä voi heijastua muun muassa organisatiorakenteen suunnitteluun ja johdon toimintaa ohjaaviin päätöksiin. Muuttuvan liiketoimintakentän keskellä, yhteiskunnalliset yritykset pyrkivätkin löytämään ratkaisuja toimintansa kohtaamiin haasteisiin, toteuttaen samalla yhteiskunnallista tarkoitustaan. (Battilana & Lee, 2014; Smith ym., 2013.)

Yhteiskunnalliset yritykset herättävätkin monenlaisia näkemyksiä. Siinä missä esimerkiksi Shaw ja de Bruin (2013) tuovat esiin yhteiskunnalliset yritykset mahdollisuutena tulevaisuuden muutokseen, on olemassa myös muita näkemyksiä. Kuten tässä luvussa on esitelty, voidaan yhteiskunnalliset yritykset nähdä esimerkiksi pääosin paikallisiin ratkaisuihin soveltuvana (Frank & Shockley, 2016) tai jo suhteellisen kehittyneiden valtioiden yritysmuotona (Puumalainen ym., 2015). Teasdale kumppaneineen (2013) kritisoikin yhteiskunnallisille yrityksille annettua merkitystä tulevaisuuden toivona. Heidän mukaansa yhteiskunnallisten yritysten suosion nousu johtuu lähinnä poliittisten päätösten seurauksena lisääntyneistä resursseista sekä käsitteen laajentamisesta. Yhteiskunnallisia yrityksiä onkin heidän mukaansa nyt aiempaa enemmän, sillä käsitteen alle mahdutetaan aiempaa moninaisempi joukko yrityksiä. Kaikkiaan voidaan kuitenkin ajatella olevan tärkeää pohtia yhteiskunnallisia yrityksiä laajana ja moninaisena ilmiönä.

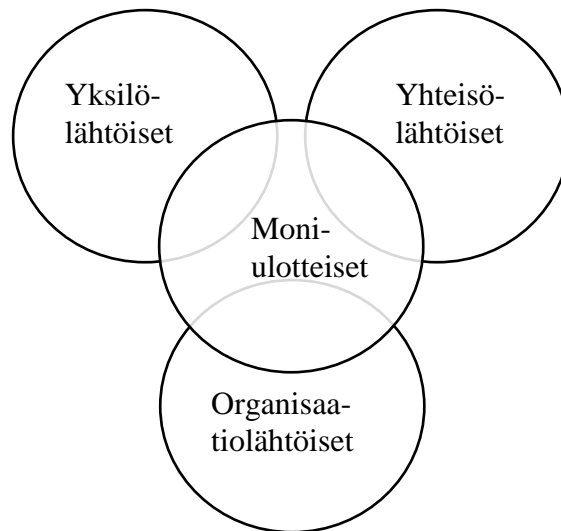


## 2.2 Innovaatiotoiminta ja organisaation kehittäminen

### 2.2.1 Innovaatiotoiminta ja sen motiivit

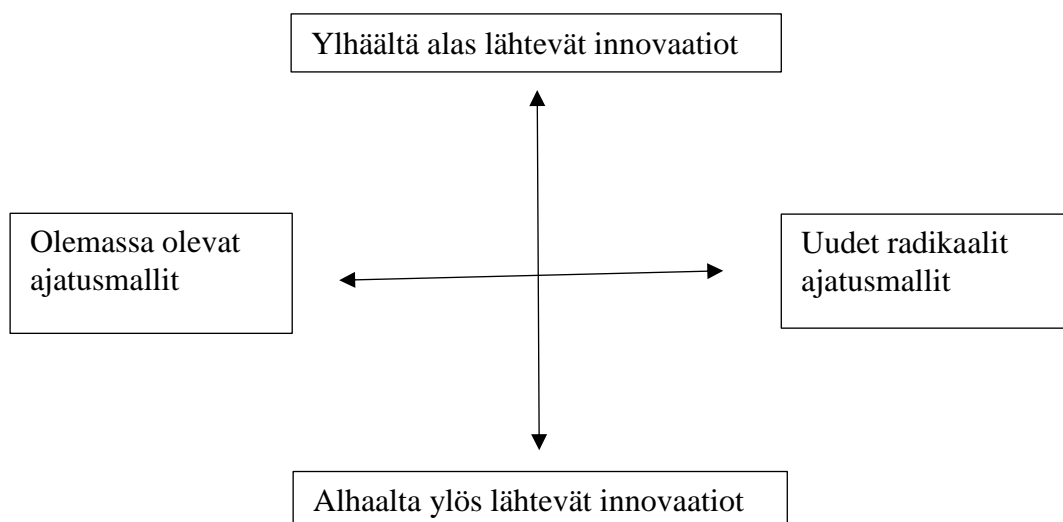
Kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa toimintaympäristössä innovatiivisuuden, luovuuden ja kehittymisen merkitys kasvaa jatkuvasti, mikä lisää myös kiinnostusta tutkimusalaa kohtaan. Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään osin erillisinä, mutta myös toisiinsa liittyvinä käsitteinä. (Anderson ym., 2014.) Innovaatiotoiminnan voidaan ajatella sisältävän koko prosessin aina ideoinnista toteutukseen, vaikka nämä kaksi vaihetta voidaan tarvittaessa myös erottaa toisistaan (Riivari & Lämsä, 2014; Riivari ym., 2012). Tässä tutkimuksessa innovaatioihin sovelletaan määritelmää, joka koostuu niin tavallisille liiketoiminnallisille tai teknologisille kuin sosiaalisille innovaatioille annetuista määritelmistä. Innovaatioiden ajatellaankin olevan uudenlaisia tuotteita, palveluita tai toimintamalleja, joita yritykset tai yksilöt tuottavat (Gault, 2015). Nämä toimintamallit voivat tähdätä perinteisten innovaatioiden tapaan esimerkiksi taloudellisen suoriutumisen parantamiseen tai sosiaalisten innovaatioiden tapaan jonkin yhteiskunnallisen tavoitteen saavuttamiseen (Pol & Ville, 2009).

Innovatiivisuuden ja innovaatioiden taustalta on mahdollista löytää monia tekijöitä. Andersson kumppaneineen (2014) teki kirjallisuuskatsauksen, jonka tuloksena syntyi malli innovaatioiden motiiveista. Mallin mukaan innovaatioita motivoivat pääasiassa kolmeen kategoriaan luokiteltavat tekijät: yksilölähtöiset, yhteisölähtöiset ja organisaatiolähtöiset tekijät (Anderson ym., 2014: 1297–1302). Kunkin kategorian alla on vielä lukuisa määrä tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden syntyyn. Tutkimuksessa luodut kategoriat limittyvät osin keskenään, mikä tarkoittaa, ettei innovaatioiden motiiveja voida aina luokitella vain johonkin näistä kolmesta kategoriasta. Tällaisessa tilanteessa, kun motiivit kuuluvat moneen kategoriaan yhtä aikaa, voidaan ajatella muodostuvan vielä neljännen moniulotteisten tekijöiden kategorian. Andersonin ja kumppaneiden (2014) malli on esitetty alla kuviossa 3.



Kuvio 3. Andersonin ja kumppaneiden (2014) malli innovaatioiden motiiveista

Ezio Manzini (2014) sen sijaan esittelee omassa artikkelissaan kaksi ulottuvuutta, jotka kuvaavat innovaatioiden syntyä. Näistä ensimmäinen on ajattelun ulottuvuus, jossa liikutaan olemassa olevien ajatusmallien ja uusien radikaalien ajatusmallien akselilla. Erilaiset ajatusmallit tuottavat erilaisia innovaatioita. Toinen ulottuvuus käsittelee innovaatioiden alkuperäistä lähdettä, käyttäen akselia ylhäältä alaspäin lähteneet innovaatiot ja alhaalta ylöspäin lähteneet innovaatiot. Kun innovaation alkuperä on ylhäällä, innovaatio on lähtöisin esimerkiksi asiantuntijoilta tai johtajilta. Sen sijaan, kun innovaation alkuperä on alhaalla, on se lähtöisin suoraan yksilöiltä tai yhteisöiltä, joihin innovaatio vaikuttaa. (Manzini, 2014: 57–58.) Manzinin ulottuvuudet on kuvattu alla kuviossa 4.



Kuvio 4. Manzinin (2014) innovaatioiden synnyn ulottuvuudet

Luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavia yksilölähtöisiä tekijöitä on useita. Yksilön asemasta riippuen voivat nämä tekijät johtaa joko ylhäältä alas tai alhaalta ylös lähtevään innovaatioon. Yleisimmin kuitenkin ajatellaan yksilölähtöisten innovaatioiden kuvaavan alhaalta ylös vaikuttavia innovaatiota. (Manzini, 2014.) Voidaan esimerkiksi ajatella, että yksilön henkilökohtaisilla arvoilla ja ajattelu tyylillä on yhteys motivaatioon innovoida. Lisäksi on todettu, että yksilön kokemuksella tehtävistään ja ympäristöstään on selkeä merkitys innovaatioiden syntymiseen. Lisätutkimusta näistä yksilöllisistä motivaatiotekijöistä kuitenkin kaivataan, sillä esimerkiksi kulttuurin merkitystä on edelleen tutkittu suhteellisen vähän. (Anderson ym., 2014.)

Yksilöllisten tekijöiden lisäksi työyhteisö vaikuttaa monin tavoin innovaatioiden syntyyn. Motivaatio innovatiivisuuteen kumpuaa esimerkiksi yhteisön rakenteesta, yhteisön ilmapiiristä ja esimiesten johtamistyylistä (Riivari & Lämsä, 2014: 3–4). Innovaatioihin kannustavina työyhteisötekijöinä pidetään esimerkiksi autonomisuutta, sopivan haasteellista työtä ja esimiehiltä saatua kannustusta sekä tukea. Koska moni työyhteisö on osa isompaa organisaatiota, on sen innovatiivisuuteen vaikuttavilla tekijöillä paljon yhteistä seuraavaksi esiteltävien koko organisaation innovatiivisuuden motivaatiotekijöiden kanssa. (Anderson ym., 2014.)

Viimeisenä innovaatioiden motivaatioon vaikuttavana kokonaisuutena voidaankin ajatella olevan organisaatio kokonaisuutena. Organisaation sisällä innovaatiot voivat muodostua ylhäältä alas tai alhaalta ylös, mutta usein ajatellaan organisaation vaikuttavan pääasiassa ylhäältä alas muodostuviin innovaatioihin (Manzini, 2014). Organisaatioissa on lukuisa määrä innovatiivisuuden vaikuttavia tekijöitä, kuten johdon toiminta, organisaation kulttuuri sekä organisaation rakenne ja strategia. Johdon toiminnalla voidaan ajatella olevan organisaatiotasolla ja työyhteisötasolla samansuuntainen vaikutus innovatiivisuuteen. Johtajan esimerkillinen toiminta ja innovatiivisuutta mahdollistava, kannustava sekä tukeva asenne ovat tärkeitä myös organisaatiotason innovaatioiden synnylle. Organisaation ylimmällä johdolla on selkeä vaikutus siihen, millaisena organisaatio koetaan. Kun ylin johto pystyy luomaan luottamuksen ja sitoutuneisuuden ilmapiirin, on innovaatioiden syntyminen todennäköisempää. (Anderson ym., 2014; Riivari & Lämsä, 2014.)

Johtamisen lisäksi organisaation rakenteella ja kulttuurilla on iso merkitys innovaatioiden syntyyn. Esimerkiksi hybridi-mallisissa organisaatioissa, jotka yhdistävät erilaisia toimintalogiikoita, innovatiivisuus on välttämätöntä selviytymisen mahdollistamiseksi. Tällaisissa organi-

saatioissa innovaatioiden motivaationa saattaa toimia niin ulkoinen paine uudenlaista toimintamallia kohtaan kuin sisäinen kahden erilaisen logiikan sulauttamisesta syntyvä paine. (Jay, 2013.) Varsinaisen rakenteen lisäksi, organisaation sisäisellä kulttuurilla on vaikutusta innovaatioiden syntyyn. Kulttuurin syntyyn vaikuttaa muun muassa aiemmin mainittu ylimmän johdon sekä keskijohdon toiminta. Riivari kumppaneineen (Riivari & Lämsä, 2014; Riivari ym., 2012) totesikin tutkimuksissaan, että eettinen ja uudenlaista ajattelua tukeva organisaatiokulttuuri tukee myös innovaatioiden syntymistä. Tutkimuksissa todettiin, että eettisyyden huomioiminen ja kokeellisuuteen rohkaiseva kulttuuri motivoi innovatiivisuutta läpi organisaatiorakenteen.

### **2.2.2 Kehittäminen ja luovuus organisaatioissa**

Selviytyäkseen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on organisaatioiden pystyttävä kehittämään toimintaansa. Tämä ajatus on saanut aikaan jo yli viiden vuosikymmenen ajalta tutkimusta organisaatioiden kehittymisestä. Tutkimuksen painopiste on vaihdellut aikakausittain, mutta kiinnostus organisaatioiden kehittämistä kohtaan ei ole laantunut. Voidaan ajatella, että organisaatioiden kehittämisen tutkimuksessa alun perin esille nousseet arvot luottamus, avoimuus ja osallistavuus, ovat pakoin jääneet voiton tavoittelun ja tehokkuuden parantamisen jalkoihin. Organisaatioiden kehittyminen onkin nykypäivän tutkimuksessa humanistisista alkujuuristaan huolimatta suuntautunut merkittävästi liiketoiminnallisen tuloksen parantamiseen ja tuottavuuden lisäämiseen. (Shull ym., 2013: 9–10, 17–18.)

Innovoiminen on yksi osa organisaatioiden kehittymistä ja usein myös osa yrityksen tai organisaation strategiaa (Tidd, 2001). Innovaatioiden yhteyttä yrityksen menestymiseen on tutkittu paljon (De Clercq, 2008), vaikkakin tämä tutkimushaara on saanut rinnalleen myös esimerkiksi yrityksen arvojen mukaisen toiminnan luoman sosiaalisten innovaatioiden tutkimuksen (Pol & Ville, 2009). Kaikenlaisten innovaatioiden kautta kehittymisen taustalta löytyy yhdistävänä tekijänä ajatus luovuudesta. Innovaatioprosessi koostuu pääasiassa kahdesta tekijästä, jotka ovat luovuus ja innovointi. Innovaatioiden ja uudenlaisten toimintamallien voidaankin ajatella olevan yksilöiden ja ryhmien luovuuden tulosta. (Sarooghi ym., 2015.)

Luovuutta on pitkään ajateltu yksilön ominaisuutena, jota edesauttamalla voidaan samalla kasvattaa yrityksen mahdollisuuksia uusiin innovaatioihin. Nykytutkimus kuitenkin tunnistaa myös organisaation luovuuden, joka korostaa sosiaalisuuden ja ryhmissä tapahtuvan luovuuden

merkitystä. Luovuuteen ajatellaan myös liittyvän entistä enemmän ulkoisia ja organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka ovat yksilöstä irrallaan. Tällaisia ovat esimerkiksi lainsäädäntö, kilpailijat, organisaatio rakenne ja sidosryhmät. (Csikszentmihalyi & Sawyer, 2014: 67–69.)

Yksilön ja ryhmien luovuuteen vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi Anderson kumppaneineen (2014) tunnisti tutkimuksessaan useita niin yksilöihin kuin ryhmiin vaikuttavia tekijöitä, jotka edesauttoivat luovuutta ja siitä syntyviä innovaatioita. Yksi tunnistetuista tekijöistä oli arvot, jotka vaikuttavat niin yksilötasolla kuin organisaatiossa yleisemminkin. Toteuttaessaan arvojensa mukaista toimintaa yksilöt ja organisaatiot toimivat innovatiivisemmin. Hieman samaan tapaan Amabile ja Pratt (2016) ovat todenneet, että sisäistä motivaatiota voidaan pitää yhtenä suurimmista motivaation lähteistä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Sisäinen motivaatio viittaa sellaisiin työtä kohtaan tunnettuihin tekijöihin kuin kiinnostus, tyytyväisyys ja nauttiminen. Amabilen ja Prattin tutkimuksessa nostettiin lisäksi esiin työhön liittyvä merkityksellisyyden tunne ja sen positiivinen vaikutus luovuuteen. Kokiessaan työnsä olevan sosiaalisesti merkityksellistä tai jopa kutsumusta tekemäänsä työhön, työntekijöiden sisäinen motivaatio vahvistui ja luovuus tehtävää työtä kohtaan lisääntyi. Sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden lisäksi Carmeli kumppaneineen (2015) totesi tutkimuksessaan, että kunnioittava osallistaminen (*engl. respectful engagement*) on suorassa yhteydessä niin yksilöiden kuin tiimien luovaan käytöseen. Luovuuden todettiin lisääntyvän kunnioittavassa ja hyväksyvässä ympäristössä, jossa panostettiin avoimeen kommunikaatioon.

Jotta luovuus ja innovaatiot pääsevät syntymään, vaativat ne motivaation lisäksi myös resursseja. Oivalluksen kuvataan usein syntyvän varsinaisen työnteon väliin jääneenä joutilaana hetkenä, jolloin oivaltaja on useimmiten yksin. Oivallukset ovat kuitenkin seurausta työnteon ja ympäröivän sosiaalisen ilmapiirin yhteisvaikutuksesta, eivätkä olisi syntyneet pelkän ajattelutyön pohjalta. (Csikszentmihalyi & Sawyer, 2014.) Carmelin ja kumppaneiden (2015) esittämä avoimen kommunikaation ajatus vaikuttaa olevan luovuuteen motivoinnin lisäksi tärkeää myös luovuuden mahdollistamiselle. Myös Csikszentmihalyi ja Sawyer (2014) korostavat tutkimuksessaan organisaation eri liiketoiminta-alueiden välisen kommunikaation tärkeyttä luovuuden ja innovaatioiden synnylle. Heidän mukaansa organisaation luovuuden kannalta on tärkeää mahdollistaa keskustelu eri liiketoiminta-alueiden välillä ja varmistaa, että luovilla ideoilla on riittävästi aikaa kypsyä yhteistyön seurauksena innovaatioiksi.

Vaikka luovuuden ja innovaatioiden välillä on selkä yhteys, eivät ne aina välttämättä seuraa toisiaan. Esimerkiksi ryhmissä tapahtuvassa innovoinnissa saattavat käytännölliset tekijät aiheuttaa sen, ettei luovasta ajatuksesta välttämättä kehity käytäntöön toteutettavaa innovaatiota. Tämä voi johtua esimerkiksi ryhmän tavoitteiden tai sitoutuneisuuden hajanaisuudesta, henkilöiden välisistä konflikteista tai päätöksen teon hankaluudesta. (Sarooghi ym., 2015: 726–727.) Organisaatioiden onkin tärkeää ottaa huomioon sisäisen luovuuden ja innovatiivisuuden välittyminen ulkoiseen innovatiivisuuteen. Tämä tarkoittaa sellaisen organisaatiokulttuurin luomista, joka kannustaa kehittämään innovaatioita, joilla on merkitystä yrityksen ulkopuolella. On tärkeää, että luovista ajatuksista muodostuu sisäisen innovatiivisuuden lisäksi hyödyllisiä ja jalkautettavia innovaatioita, jotka kehittävät yrityksen profiilia ulospäin.

### **2.2.3 Innovaatiotoiminnan merkitys**

Edellä esitettyjen erilaisten syiden ja tekijöiden vaikutus innovaatioiden syntyyn on yksi tärkeistä innovaatiotoiminnan osa-alueista. Syiden lisäksi on kuitenkin tärkeää pohtia myös sitä, millainen merkitys innovoimisella on yrityksen ja yksilön kannalta. Innovointiin liittyykin nykyisin paljon paineita, sillä sitä pidetään yhtenä yritysten selviytymisen tärkeimmistä osa-alueista. (Tidd, 2001.) Innovaatiot ovat tärkeitä niin tavallisille kaupallisille yrityksille kuin yhteiskunnallisille yrityksille (Bacq ym., 2013).

Kuten edellä mainittiin, innovaatiotoiminta on usein osa yrityksen strategiaa. Innovaatiotoimintaa yrityksissä on pitkään yritetty mitata esimerkiksi kehittämistoimintaan suunnattujen resurssien määrällä (De Clercq ym., 2008) tai erilaisten yrityksen tuottamien patenttien lukumäärällä. Nämä mittarit voivat kuitenkin olla osin vanhentuneita, sillä nykyisin innovaatioiden johtamiseen ja strategiseen hallintaan liittyy patenttien ja resurssien lisäksi myös monia muita tekijöitä. Esimerkiksi mahdollisuus tarttua uusiin teknologisiin ratkaisuihin voi vaikuttaa merkittävästi innovaatioiden määrään yrityksessä. (Tidd, 2001.) Strategisesti suunniteltu innovatiivisuus saa usein alkunsa yrityksen johdosta ja siihen liittyykin selkeästi esimerkiksi yrityksen rakenteen uudelleen järjestely sekä resurssien osoittaminen innovaation toteuttamiseen (Amabile & Pratt, 2016). Voidaan ajatella, että tällöin innovaatio on myös helpompi jalkauttaa samanaikaisesti useissa yhteisöissä yhteisen vision turvin (Manzini, 2014).

Innovaatiotoiminnan merkitys yritykselle vaikuttaisi myös liittyvän yrityksen ikään. Bacq kumppaneineen (2013) huomasi tutkimuksessaan innovatiivisuuden olevan tyypillisempää

nuorissa tai juuri perustetuissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan vaikuttikin siltä, että pitkään olemassa olleille yrityksille innovatiivisuus ei ollut samalla tapaa selviytymisen ehtona kuin aloittaville yrityksille, mikä johti innovatiivisuuden vähenemiseen yrityksen ikääntyessä.

Kun innovaatiot saavat alkunsa muualta kuin yrityksen johdosta, on yksilöllä suuri vaikutus niiden edistymiseen. Tällöin yrityksessä toimiva yksilö tai esimerkiksi jopa asiakas, joka tunnistaa innovaation mahdollisuuden, on avainasemassa innovaation merkityksen arvioinnissa. Yksilön toimintaan voidaan ajatella vaikuttavan voimakkaasti esimerkiksi sen, kuinka selkeää kannustusta innovatiivisuuteen yrityksen kulttuurissa on annettu. Jos yksilö kokee tekemänsä innovaation merkitykselliseksi ja ilmapiirin innovatiivisuuteen kannustavaksi, tekee hän todennäköisemmin aloitteen innovaationsa edistämiseen. (Amabile & Pratt, 2016.)

Innovointi on kuitenkin strategisesti haasteellinen tehtävä. Oli innovaation lähde sitten yrityksen johdossa tai yksilöissä, on innovaatioiden ajoittaminen juuri sopivaan hetkeen erittäin vaikeaa. (Anderson ym., 2014.) Kuten aiemmin on todettu innovaatioiden syntyyn vaikuttavat moninaiset tekijät, joita on hyvin haasteellista tai jopa mahdotonta hallita. Uuden keksimistä onkin lähes mahdotonta ajoittaa tarkasti ja innovointiin liittyykin aina myös epäonnistumisia sekä umpikujia (Katila & Chen, 2008).

Innovointi ei myöskään tapahdu tyhjiössä. Strategisesti suunnitellun ja merkityksellisen innovoinnin ajoittaminen liittyy myös yrityksen ympäristöön. Erityisesti ajoittaminen liittyy siihen, millaisia innovaatioita ympärillä olevat kilpailijat ovat jo luoneet tai ovat parasta aikaa luomassa. Katilan ja Chenin (2008) mukaan tärkeintä onkin pyrkiä innovoimaan eriaikaan kuin kilpailijat. Innovaatiotoiminnan todetaankin parhaimmillaan hyödyntävän niin ennen kilpailijoita tapahtuvaa uuden kehittämistä kuin kilpailijoiden jo tekemistä innovaatioista oppimista. Kilpaillussa ympäristössä toimiminen pakottaakin yritykset jatkuvan oppimisen ja kilvoittelun tielle innovaatioiden syntymisessä, sillä oikein ajoitettu innovaatio saattaa vaikuttaa hyvin voimakkaasti yrityksen mahdollisuuteen selviytyä.

Innovaatiostrategian vaikutusta yrityksen menestykseen onkin tutkittu erilaisista näkökulmista. De Clercq kumppaneineen (2008: 1051–1052) tunnistaa kaksi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat innovaatiostrategian ja yrityksen menestymisen välillä. Näistä ensimmäinen on tehtävien ristiriitaisuus (*engl. task conflict*), joka kuvaa innovaatiostrategian vaikutusta erilaisiin työtehtäviin. Menestyksekkäiden innovaatioiden luominen vaatii tutkimuksen mukaan laajaa hyväksyntää

eri liiketoiminta-alueiden johdoilta sekä osallistavaa päätöksentekoa läpi innovaatioprosessin. Toisena menestyksen ja innovaatiostrategian välisenä vaikuttimena tunnustetaan politisoituneet toimet (*engl. political activity*). Tämä ulottuvuus kuvaa esimerkiksi resurssien jakamiseen liittyvää päätöksentekoa ja siitä syntyviä miellelyhtymiä. Tutkimuksen mukaan onkin tärkeää, että päätökset tehdään avoimesti, jotta eri liiketoiminta-alueet ymmärtävät resurssien jakamisen taustalla vaikuttavat syyt. Kaikkiaan vaikuttaisi siltä, että innovaatioiden merkitys yrityksen menestymiselle liittyy voimakkaasti yrityksen sisällä vallitsevaan ilmapiiriin. Jos innovaatiot koetaan yhteiseksi ponnistukseksi sisäisen kilpailun sijaan, ovat menestymisen mahdollisuudet suuremmat.

Yksilön näkökulmasta edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vaikuttaisi siltä, että innovatiivisuuden merkityksellisyys liittyy työn koettuun merkityksellisyyteen. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, myös innovointiin suhtaudutaan sitkeämmin ja sen pariin palataan useammin. Merkityksellisyydestä kumpuava motivaatio on kuitenkin hyvin yksilökohtaista, mikä johtaa tarpeeseen tuntea yksilöt innovatiivisuuden edistämiseksi. (Amabile & Pratt, 2016.)

Kaikkiaan voidaan ajatella innovaatiotoiminnan kantavan monenlaisia merkityksiä niin yrityksille kuin yksilöille. Se voi liittyä niin yrityksen selviytymiseen ja tulokseen kuin kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Innovaatioiden johtaminen vaikuttaakin olevan haasteellista ja moninaista työtä, johon liittyy niin ympäristön kuin yrityksen sisäinen toiminta. Vaikka innovaatioilla on selkeä paikkansa yritysten strategioissa, ovat niiden ajoittaminen ja lähde erittäin hankalia ennustaa.

## **2.3 Sosiaaliset innovaatiot**

### **2.3.1 Määritelmät**

Innovaatioita yleisesti on tutkittu suhteellisen paljon, mutta tutkimus on pitkään keskittynyt erityisesti liiketoiminnallisten, taloudellisten ja teknisten innovaatioiden saralle. Myöhemmin innovaatioiden tutkimus on kuitenkin tunnistanut myös muunlaisia innovaatiolaatuja, kuten sosiaalisen innovaation. (Cajaiba-Santana, 2014) Sosiaalisen innovaation taustalta löytyy elämän-



laadun, määrän tai molempien yhtäaikainen parantamisen tavoite, kun taas liiketoimintainnovaatiot tähtäävät taloudellisesti tuottaviin uusiin ideoihin (Pol & Ville, 2009). Innovaatiotutkimuksessa sosiaalinen innovaatio on kuitenkin jäänyt suhteellisen vähälle huomiolle, mistä johtuen sosiaalinen innovaatio on käsitteenä vielä melko vakiintumaton (Phillips ym., 2015). Sosiaalinen innovaatio ajatellaan kuitenkin useimmiten omaksi erilliseksi termikseen huolimatta siitä, että joillain liiketoiminnallisilla innovaatioilla voi olla laajojakin sosiaalisia tai yhteiskunnallisia vaikutuksia (Pol & Ville, 2009).

Pol ja Ville (2009) määrittelevät sosiaalisen innovaation olevan liiketoimintainnovaatiosta erillinen, mutta osin päällekkäinen käsite. Tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalinen innovaatio ei välttämättä ole liiketoimintainnovaatio tai toisinpäin, mutta nämä kaksi voivat myös olla olemassa yhtä aikaa. Onkin esimerkkejä, joissa innovaatiossa yhdistyvät niin sosiaalinen kuin taloudellinen tavoite, kuten internet. Internetin keksiminen on edesauttanut niin ilmaisia oppimismahdollisuuksia ympäri maailmaa kuin liiketoiminnallista taloudellisesti kannattavaa kehitystä. Toisaalta esimerkiksi Windrum kumppaneineen (2016) esittää tutkimuksessaan näkemyksen siitä, että sosiaalisilla innovaatioilla on huomattavan paljon yhteistä palveluinnovaatioiden kanssa. Sosiaalisten innovaatioiden ajatellaankin syntyvän keskeisten sidosryhmien yhteistyönä ja yhteiskunnallisen yrittäjän tai kansalaisjärjestön aktiivisuuden seurauksena. Tuloksena oleva innovaatio on usein esimerkiksi uusi yhteisöllisesti tuotettu (*engl. co-created*) palvelu, jolla tähdätään elämänlaadun parantamiseen.

Windrumin ja kumppaneiden tapaan Cajaiba-Santanán (2014) luoma viitekehys pohtii ympäristön vaikutusta sosiaalisten innovaatioiden syntyyn. Aiemmin aiheesta tehdystä tutkimuksesta löytyy aineistoa niin yksilö kuin ympäristölähtöisen innovoinnin tueksi. Toiset tutkimukset (esim. Simms, 2006; Mumford, 2002; Marcy & Mumford, 2007) esittävät, että sosiaalisten innovaatioiden taustalla on yksittäisen yksilön ponnistelut ja innovatiivisuus. Toisaalta on esitetty teorioita (esim. Klein ym., 2010; Lettice & Parekh, 2010) siitä, että sosiaaliset innovaatiota syntyvät ympäröivän yhteiskunnan paineesta. Cajaiba-Santanán (2014) luoma malli pyrkii yhdistämään nämä aiemmat näkemykset ja esittääkin, että sekä yksilön että ympäristön ominaisuudet vaikuttavat sosiaalisten innovaatioiden syntyyn. Tutkimus nostaa esiin myös huomion siitä, että näiden muuttujien suhde toisiinsa on vastavuoroinen. Tämä tarkoittaa sitä, että ympäristö muokkaa yksilöitä siinä missä yksilöt muokkaavat ympäristöä ja tämän yhteisvaikutuksen seurauksena syntyy sosiaalisia innovaatioita muuttamaan yhteiskuntaa.

Pol ja Ville (2009) esittävät tutkimuksessaan, että sosiaalisten innovaatioiden on tarkoitus koskettaa yhteiskuntaa laajasti. Sen sijaan Cajasanta (2014: 47–48) määrittelee tutkimuksessaan, millaisilla erilaisilla tasoilla sosiaalisia innovaatioita ilmenee. Ensimmäisenä tasona ovat ryhmän sisäiset sosiaaliset innovaatiot, jotka koskettavat yksittäisen sosiaalisen ryhmän toimintatapojen, sääntöjen ja arvojen muutoksia. Tällä tasolla yksilöillä on huomattava merkitys innovaatioiden syntyyn, sillä ne koskettavat usein yksilöitä itseään. Toisena tasona esitellään ryhmien väliset sosiaaliset innovaatiot, jotka syntyvät sosiaalisten ryhmien välisen yhteistyön tai kilpailun tuloksena. Ryhmien välisten innovaatioiden ajatellaan olevan ryhmien sisäisiä innovaatioita vaikuttavampia, sillä ne pystyvät hyödyntämään erilaisten ryhmien vahvuuksia. Tällaisilla innovaatioilla voidaan ajatella olevan suurempi mahdollisuus muutoksen aikaansaamiseen sekä uusien toimintamallien luomiseen ympäröivässä yhteiskunnassa. Viimeiseksi tasoksi nimetään makroympäristön sosiaaliset innovaatiot, joiden vaikutuspiiri on erittäin laaja. Tämän tyyppiset sosiaaliset innovaatiot ovat usein koko yhteiskuntaa muokkaavia, mistä johtuen niitä on pääasiassa innovaatioiden sijaan tutkittu sosiaalisina liikkeinä sekä yhteiskunnallisina muutoksina.

Sosiaalisen innovaation käsitteen laajasta määritelmien kirjosta muodostettiin tähän tutkimukseen yksi. Tässä tutkimuksessa käytetään edellä esitellyistä määritelmistä luotua yhdistelmää kuvaamaan sosiaalisia innovaatioita. Käytettävän määritelmän mukaan sosiaalinen innovaatio on innovaatio, joka pyrkii elämän laadun tai määrän parantamiseen yhteiskunnallisella makrotasolla (Pol & Ville 2009), syntyvät innovaatiot sitten sosiaalisten ryhmien sisällä, ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa tai suoraan makrotasolla (Cajasanta, 2014). Sosiaalinen innovaatio voi olla palvelu tai muu yhteiskuntaa muuttava innovaatio, joka syntyykin useimmiten keskeisten sidosryhmien yhteistyön tuloksena (Windrum ym., 2016). Sosiaalisten innovaatioiden syntyyn vaikuttavat kuitenkin niin yksilöiden, kuten yhteiskunnallisten yrittäjien, kuin ympäröivän yhteiskunnan ominaisuudet. Nämä ominaisuudet ovat lisäksi vuorovaikutuksessa keskenään muuttaen toinen toistaan innovaatioiden myötä. (Cajasanta, 2014.)

### **2.3.2 Mahdollisuudet ja haasteet**

Sosiaalisten innovaatioiden taustalta löytyy ajatus jonkin yhteiskunnallisen tarpeen tyydyttämisestä, sosiaalisen ongelman ratkaisemisesta tai muutoksen luomisesta nykyiseen yhteiskuntajärjestelmään (Pol & Ville, 2009). Tavoitteena ei siis lähtökohtaisesti ole markkinataloudelle tyypillinen tavoite tuottavaan liiketoimintainnovaatioon, vaikka sosiaaliset innovaatiot voivat

toki tuottaa myös taloudellista lisäarvoa. Sosiaalisten innovaatioiden ajatellaankin näkyvän fyysisiä tuotteita tai palveluita enemmän suuremman mittakaavan esimerkiksi asenteiden, käyttäytymisen ja vallitsevien toimintamallien muutoksena. (Cajaiba-Santana, 2014.)

Sosiaaliset innovaatiot on usein yhdistetty yhteiskunnallisiin yrityksiin, kuten esimerkiksi Phillips kumppaneineen (2015) tekee tutkimuksessaan. Tämä johtuu esimerkiksi toiminnan samankaltaisista lähtökohdista ja siitä, että yhteiskunnalliset yritykset tuottavat usein muita yrityksiä enemmän nimenomaan sosiaalisia innovaatioita. Tutkimuksen mukaan niin sosiaaliset innovaatiot kuin yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät vastaamaan yhteiskunnan haasteisiin ja muuttamaan vallalla olevaa yhteiskuntajärjestystä omalla toiminnallaan. Yhteiskunnallisten yritysten voidaankin ajatella olevan erityisen otollisia paikkoja sosiaalisten innovaatioiden synnylle.

Sosiaaliset innovaatiot ovat kuitenkin haastava innovaatiolaji. Niiden syntyyn vaikuttaa lähtökohtaisesti hyvin paljon ympäröivä yhteiskunta rakenteineen. Kun tavoitteena on tuloksen kasvattamisen sijaan muutoksen aikaansaaminen, vaatii innovaation toteutuminen erilaiset lähtökohdat. Sosiaalisten innovaatioiden kohdalla myös määrällä on vaikutusta, sillä sosiaalisten innovaatioiden kautta pyritään ratkaisemaan yhteiskunnan isoja ongelmia. Voidaankin ajatella, että puhtaasti sosiaalisia innovaatioita ei synny optimaalista määrää pelkän markkinatalouden voimin. Tämä on suuri haaste, sillä sosiaalisista innovaatiosta syntyvä hyöty on koko yhteiskunnalle merkityksellistä. Tärkeää onkin pohtia erilaisten rahoittajien merkitystä sosiaalisille innovaatioille, joiden kohdalla esimerkiksi julkisen sektorin ja valtion rooli innovaatioiden tukemisessa ja rahoittamisessa korostuu. (Pol & Ville, 2009.)

### **2.3.3 Innovointi yhteiskunnallisissa yrityksissä**

Yhteiskunnallisia yrityksiä ja sosiaalisia innovaatioita käsittelevä aikaisempi tutkimus osoittaa, että molemmat käsitteet ja ilmiöt ovat moniulotteisia ja siten niiden tutkimus on haasteellista. Niiden taustalta vaikuttaa kuitenkin löytyvän paljon samaa ja joissain tutkimuksissa nämä käsitteet onkin liitetty toisiinsa. Yhtäältä ajatellaan, että yhteiskunnalliset yrittäjät ja yritykset ovat niitä, jotka tuottavat sosiaalisia innovaatioita. Sosiaalisten innovaatioiden ajatellaan tällöin olevan osa yhteiskunnallisia yrityksiä (Choi & Majumbar, 2014; Frank & Shockley, 2016). Niiden on jopa ajateltu olevan osa yhteiskunnallisten yritysten muodostumista ja selviytymistä (Choi & Majumbar, 2014). Toisaalta Phillips kumppaneineen (2015: 452–454) luo omassa tutkimuksessaan sosiaalisen innovaatiosysteemin (*engl. social innovation system*) käsitteen, joka viittaa

laajaan innovatiiviseen yhteisöön. Tämä käsite viittaaakin siihen monitahoiseen yhteisöön, jonka osat pyrkivät itsenäisinä, mutta yhteistyötä tehden, puuttumaan yhteiskunnallisiin ongelmiin innovoimalla erilaisia ratkaisuja. Yhteiskunnalliset yritykset ovat osa tätä systeemiä, tuoden oman panoksensa yhteisön tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin yhteiskunnalliset yritykset ajatellaan osaksi sosiaalisen innovaation käsitettä. Tästä voidaan johtaa näkemys siitä, että yhteiskunnalliset yritykset ja sosiaaliset innovaatiot ovat käsitteinä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, osin päällekkäisinä ja toisiinsa vaikuttavina käsitteinä.

Yhteiskunnallisten yritysten innovoinnin, kuten yritysten itsensä ja sosiaalisten innovaatioidenkin, taustalta löytyy halu ratkaista jokin yhteiskunnallinen ongelma tai edesauttaa muutosta kohti parempaa. Ratkaistava ongelma voi olla jokin ruohonjuuritasolla tunnistettu paikallinen ongelma tai koko yhteiskuntaan vaikuttava ajattelutavan muutos. (Cjaiba-Santana, 2014; Doherty ym., 2014; Smith ym., 2013.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yhteiskunnallisissa yrityksissä syntyisi monenlaisia innovaatioita. Ne voivat olla perinteisiä liiketoimintainnovaatioita tai teknologisia innovaatioita. Näiden lisäksi yhteiskunnallisissa yrityksissä syntyy kuitenkin myös sosiaalisia innovaatioita, joilla tavoitellaan yrityksen yhteiskunnallisen tehtävän parempaa hoitamista. Huomion arvoista on kuitenkin se, etteivät yhteiskunnalliset yritykset tyypillisesti tähtää taloudellisen tuottavuuden kasvattamiseen innovaatiotoiminnallaan, vaan innovointi nähdään osana yrityksen toista ydinaluetta yhteiskunnallisena toimijana. (Phillips ym., 2015.)

Tällaiseen innovointiin motivaatio voi löytyä niin sisäisten kuin ulkoistenkin tekijöiden kautta, ja useimmiten molemmilla on vaikutusta innovaation syntyyn. Motivaation lähde voi riippua myös esimerkiksi innovaatioprosessin vaiheesta. Kun innovaatio on ideoinnin vaiheessa saattaa sisäinen motivaatio korostua, sillä ideointi lähtee usein innovoijien halusta muuttaa asioita. Toisaalta taas innovaatiota käytäntöön tuotaessa ja sen konkretisoituessa muutoksen työkaluna, voi motivaatio kummuta ulkoisista tekijöistä kuten innovaation saamasta hyväksynnästä. (Bhaduri & Kumar, 2011.)

Toisaalta myös pakko ajaa yhteiskunnallisia yrityksiä innovoimaan. Yhteiskunnalliset yritykset ovat uudenlainen toimija osana muuttuvaa ja haasteellista toimintakenttää. Niiden on otettava riskejä, pyrittävä olemaan innovatiivisia ja tähdättävä proaktiivisuuteen selvittääkseen roolistaan yhteiskunnassa. (Weerawardena & Sullivan Mort, 2006: 25–28.) Yrityksen sisäisten ja ulkoisten jännitteiden ratkaiseminen aiheuttaa jatkuvaa painetta kehittää toimintaa (Smith ym., 2013).

Innovoiminen onkin yksi yhteiskunnallisen yrityksen selviytymiskeinoista. Se kumpuaa niin ympäristön haastavuudesta kuin yksittäisten yritysten ja yrittäjien palavasta innosta. (Weerawardena & Sullivan Mort, 2006.)

Oli motivaatio innovoinnin takana lähtöisin mistä vain, yksi asia vaikuttaa yhdistävän yhteiskunnallisten yritysten kaikkea innovaatiotoimintaa. Tämä tärkeä osa-alue yhteiskunnallisten yritysten ja sosiaalisten innovaatioiden parissa näyttäisi olevan yhteistyö. Tällaiset voittoon pyrkimättömät innovaatiot syntyvät usein yhteistyön tuloksena ja niiden hyöty pyritään levittämään laajalle. Tämä korostaa sidosryhmien merkitystä innovaatioprosessille ja innovaatioiden motivoimiselle. (Cajaiba-Santana, 2014; Phillips ym., 2015.) Tämä tukee hyvin aiemmin esiteltyä sosiaalisen innovaationsysteemin käsitettä, jossa moninaiset yhteiskunnan osat pyrkivät innovaatioiden avulla ratkaisemaan ympärillään olevia ongelmia.

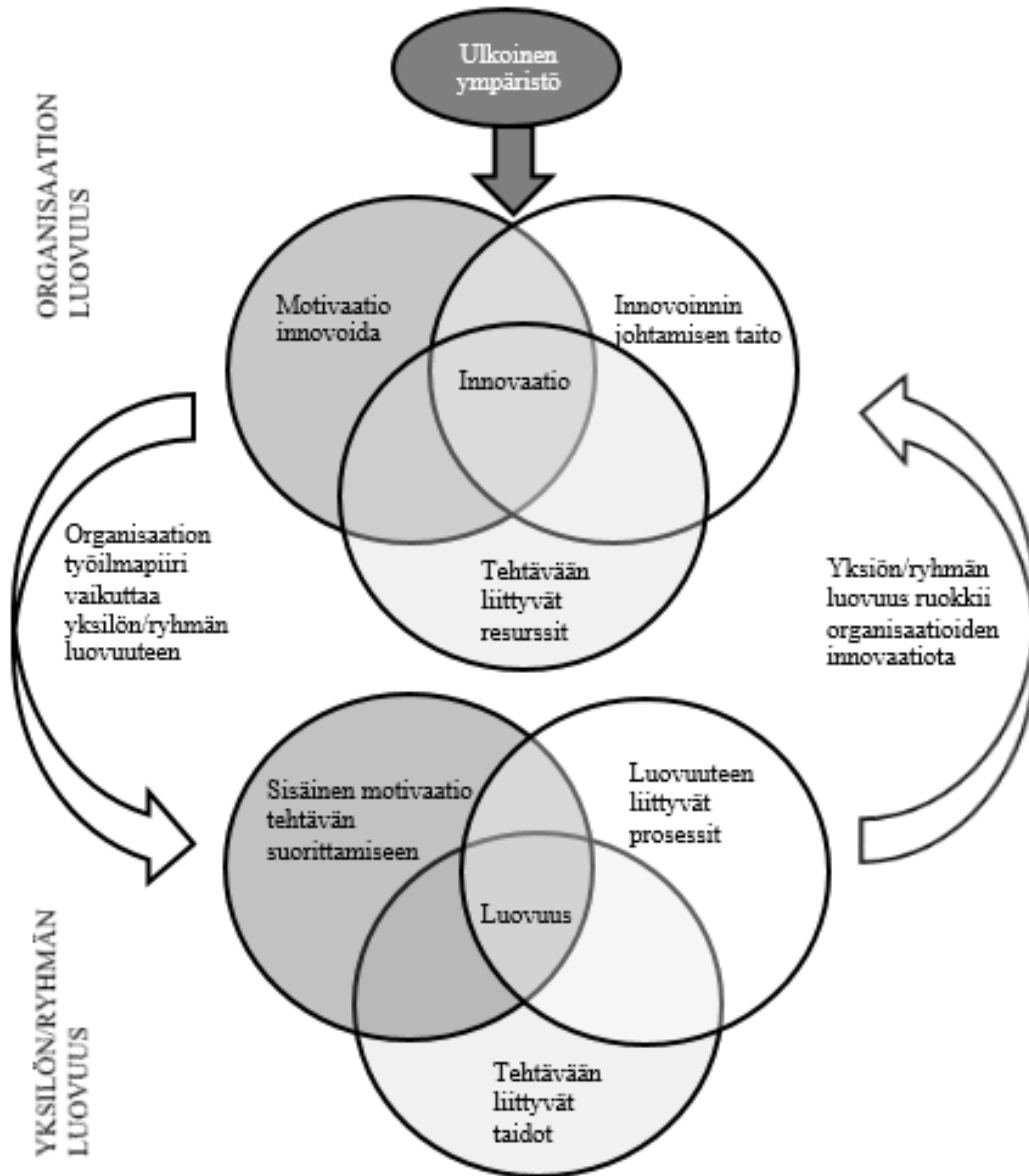
Onkin selvää, että selviytyäkseen erityisestä asemastaan yhteiskunnan sektoreiden rajapinnassa yhteiskunnallisten yritysten tulee kehittyä ja luoda innovatiivisia ratkaisuja (Weerawardena & Sullivan Mort, 2006). Lisäksi kuten Phillips kumppaneineen (2015) esittää on tärkeää, että yhteiskunnalliset yritykset tekevät yhteistyötä niiden tahojen kanssa, jotka pyrkivät edistämään samoja yhteiskunnallisia päämääriä. Tutkimuksen mukaan tehdyt innovaatiot voivat olla niin sosiaalisia kuin muita liiketoimintainnovaatioita, kuitenkin päätätäimenään yhteiskunnallisen tehtävän edistäminen taloudellisen motivaation sijaan. Taloudellinen kannattavuus voidaankin tutkimuksen mukaan ajatella välineenä, jonka avulla nämä yritykset pyrkivät pitkäjänteisesti toteuttamaan yhteiskunnallista tehtävänsä.

## **2.4 Yhteenveto: yhteiskunnallisten yritysten ja innovaatiotoiminnan välinen yhteys**

Tämän luvun tarkoituksena on luoda yhteenveto tässä tutkimuksessa käytettävästä teoreettisesta viitekehyksestä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana on yhteiskunnallinen yritys. Yhteiskunnallisella yrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Arvo-liiton (2016) määritelmän mukaisia yrityksiä, jotka tähtäävät kaupallista liiketoimintaa hyödyntäen jonkin yhteiskunnallisen ongelman tai haasteen ratkaisemiseen. Yhteiskunnalliset yritykset toteuttavatkin toimintaansa arvolähtöisesti ja vaikuttavuuteen tähdäten (Cajaiba-Santana, 2014). Siinä

missä yhteiskunnalliset yritykset ovat tutkimuksen lähtökohta, liittyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen myös innovaation ja innovoinnin teemat. Innovointi voidaankin nähdä erottamattomana osana yhteiskunnallisia yrityksiä, sillä selvitäkseen muuttuvassa toimintaympäristössään on yhteiskunnallisten yritysten pystyttävä jatkuvasti kehittämään toimintaansa ja innovoimaan uudenlaisia ratkaisuja (Smith ym., 2013).

Amabile ja Pratt (2016) loivat tutkimuksessaan mallin innovaatioihin ja luovuuteen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä vuorovaikutuksesta. Tämä malli, esitettynä kuviossa 5 alla, tiivistää hyvin myös tässä tutkimuksessa käytettävän teoreettisen viitekehyksen innovoinnin ja luovuuden käsitteitä ja niiden välisiä suhteita koskien. Luotu malli voidaan myös ulottaa yhteiskunnallisten yritysten tarkasteluun. Seuraavaksi esitelläänkin kuvion elementit ja yhdistetään ne yhteiskunnallisia yrityksiä käsittelevään teoreettiseen keskusteluun. Näin saadaan luoduksi tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuvio 5. Innovatiivisuuteen ja luovuuteen vaikuttavat tekijät ja niiden vuorovaikutus (Amabile & Pratt, 2016: 161, kirjoittajan kääntämä)

Kuviossa 5 alareunassa ovat yksilön tai ryhmän luovuuteen liittyvät tekijät. Luovuuden kuvataan koostuvan sisäisestä motivaatiosta, tehtävään liittyvistä taidoista ja luovuuteen vaikuttavista prosesseista. Nämä tekijät on luonteva yhdistää tämän tutkimuksen yhteiskunnallisten yritysten lähtökohtaan. Yksilön ja ryhmän sisäiseen motivaatioon luovuutta ja innovaatioita kohdetaan voidaan liittää niin Riivarin ja Lämsän (2014) kuin Andersonin kumppaneineen (2014) tutkimuksissaan tunnistama arvojen merkitys sekä Amabilen ja Prattin (2016) esiin nostama merkityksellisyys tunne. Tämä taas on hyvin linjassa yhteiskunnallisten yritysten innovointia leimaavien piirteiden, kuten arvolähtöisyyden ja vaikuttavuuden kanssa (Cjaiba-Santana,

2014). Tehtäviin liittyvät taidot ja luovuuteen liittyvät prosessit sen sijaan heijastuvat yhteiskunnallisissa yrityksissä siihen, että niiden on tärkeää varmistaa yrityksen työntekijöiden muodostavan oikeanlaisen monipuolisen osaamisprofiilin sekä luovuutta tukevan oppimishaluisen ilmapiirin, jotta yritykset selviävät liiketoimintakentällä epätavallisen asemoitumisensa aiheuttamista haasteista. (Battilana & Lee, 2014; Smith ym., 2013.) Nämä tekijät muodostavat yhdessä mahdollisuuden luovaan ajatteluun, joka puolestaan ruokkii organisaatioiden innovatiivisuutta. Tämä vuorovaikutus on kuvattu kuviossa 5 oikealla puolella olevana nuolena.

Kuvion 5 yläosassa ovat organisaatioiden innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät, jotka koostuvat motivaatiosta innovoida, tehtävään liittyvistä resursseista ja innovaatioiden johtamiseen liittyvistä taidoista. Toisin kuin yksilö- ja ryhmäkohtaista luovuutta tarkasteltaessa, vaikuttavat ulkoiset tekijät enemmän näihin organisaation innovatiivisuuden tekijöihin. Yhteiskunnallisten yritysten tapauksessa motivaatio innovoimiseen on hyvin samankaltainen kuin yksilöillä ja ryhmillä luovuuteen. Innovointi kumpuaa usein yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamisesta ja yrityksen selviytymisen varmistamisesta (Pol & Ville, 2009). Tämä ilmenee myös sosiaalisten innovaatioiden yhteydestä yhteiskunnallisiin yrityksiin, sillä näiden innovaatioiden taustalla ei ole taloudellista motivaatiota vaan yhteiskunnan parantamisen tavoite. (Phillips ym., 2015; Weerawardena & Sullivan Mort, 2006.) Toisaalta tämä yhteiskunnallisille yrityksille tyypillinen piirre voidaan ajatella myös ulkoisena tekijänä, joka vaikuttaa innovaatioiden syntyyn. Kun yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät innovaatiotoiminnallaan vastaamaan yhteiskunnassa huomaamiinsa haasteisiin liiketoiminnan ja innovoinnin keinoin, kumpuavat nämä innovaatiot yrityksen ulkopuolelta tunnistetuista yhteiskunnan erityispiirteistä (Cjaiba-Santana, 2014; Doherty ym., 2014).

Organisaation innovatiivisuuden tekijöistä resurssit ja johtamistaidot liittyvät voimakkaasti innovatiivisuuden strategiseen merkitykseen. Strategisesti suunniteltu innovatiivisuus saakin yleensä alkunsa yrityksen tai organisaation johdosta ja siihen liittyy myös organisaation rakenteen sekä resurssien ohjaaminen innovaatioita tukevalla tavalla. (Amabile & Pratt, 2016.) Innovatiivisuus voidaankin ajatella merkittäväksi osaksi strategiaa niin yhteiskunnallisissa yrityksissä kuin tavallisissa liiketoiminnallisissa yrityksissä (Bacq ym., 2013).

Yhteiskunnallisten yritysten innovatiivisuuteen vaikuttavat ulkoiset tekijät poikkeavat jonkin verran tavallisen liiketoiminnallisen yrityksen ulkoisista haasteista. Vaikka kaikki yritykset ja



organisaatiot voivat kohdata esimerkiksi lainsäädäntöön liittyviä haasteita, saattavat yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteet aiheuttaa tavallisuudesta poikkeavia ongelmia. Tällaisia erityispiirteisiin liittyviä haasteita voivat olla esimerkiksi voimassa olevan lainsäädännön kykenemättömyys tunnistaa yhteiskunnallista yritystä toimijana sen sektoreita rikkovan luonteen takia. (Battilana & Lee, 2014.) Tämä voi hidastaa yrityksen kehittymistä ja innovaatioiden toteuttamista. Haasteita saattaa ilmetä myös esimerkiksi hankaluutena löytää sijoittajia mahdollistamaan innovaatioiden toteutus, sillä perinteiset sijoittajat eivät välttämättä vielä tunnista yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä tai kokevat sen riskialttiina sijoituksena (Doherty ym., 2014).

Nämä organisaation innovatiivisuuden tekijät ovat puolestaan vuorovaikutuksessa yksilöiden ja ryhmien luovuuden kanssa, kuten kuviossa 5 on kuvattu vasemmalla puolella olevan nuolen avulla. Onkin tärkeää huomata innovatiivisuuden ja luovuuden olevan kehä, joka tukee molempien kehitystä. Kun yritys tai organisaatio panostaa innovaatioiden synnyn mahdollistamiseen, tulee se samalla kannustaneeksi yksilöiden ja ryhmien luovaa ajattelua. Toisaalta yksilöiden luovuus ruokkii yhteisöjen kykyä luoda edellytykset innovaatioiden synnylle. Niin yhteiskunnallisille yrityksille kuin tavallisille liiketoiminnallisille yrityksille on tärkeää tunnistaa innovaatioiden taustalla vaikuttavat tekijät ja pyrkiä tunnistamaan innovaation merkitys yrityksen selviytymisen sekä kehittymisen osana.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita sellainen tutkimusmenetelmä, joka tukee tutkimusongelman muotoa (Eriksson & Kovalainen, 2008). Koska tässä tutkimuksessa on tarkoitus luoda kuvaus niistä merkityksistä, joita yhteiskunnallisten yritysten johtajat jäsentävät innovaatiotoiminnalle, valikoitui tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Tarkemmin tässä tutkimuksessa käytetään kartoittavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää suhteellisen vähän tunnettua yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan ilmiötä. (Hirsjärvi ym., 2009.)

Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista lähestymistä tutkimusaiheeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusaiheesta pyritään oppimaan ja ymmärtämään lisää niin teoriaan kuin empiriaan nojaten. Tutkimuksen kannalta on tärkeää hyödyntää niin empiriasta kuin teorioista syntyvää tietoa, jotta voidaan muodostaa riittävän laaja ymmärrys yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnasta. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Hirsjärven ja kumppaneiden (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen voidaan ajatella sisältävän monia hyvin erilaisia tutkimuslajeja. Heidän mukaansa on kuitenkin olemassa piirteitä, joiden voidaan ajatella olevan tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa on esimerkiksi valittu tarkoituksenmukainen kohdejoukko, jonka avulla on kerätty tutkimusta hyödyttävää tietoa. Tiedon lähteenä on laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan käytetty edellä mainitun valitun kohdejoukon ihmisiä. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty laadulliselle menetelmälle tyypillistä joustavaa otetta, jonka johdosta tutkimus muokkautuu sen edetessä. (Hirsjärvi ym., 2009: 161–164.) Tämä joustavuus heijastuu myös valittuihin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin.

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetty puolistrukturoitu teemahaastattelu esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 3.2 aineiston esittelyn yhteydessä. Tutkimukseen valittu analyysimenetelmä teoriasidonnainen sisällönanalyysi esitellään tarkemmin luvussa 3.3 aineiston analyysi. Molemmat valinnat ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä ja tämän tutkimuksen tarkoituksiperiin parhaiten sopiviksi katsottuja. Myös aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

onkin tärkeää valita kunnioittaen tutkimusongelmaa ja sen erityispiirteitä, jotta niiden avulla tuotettava tieto vastaa haluttuihin tutkimuskysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, myös tässä tutkimuksessa on tärkeämpää luoda kattava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kuin tuottaa suoraan yleistettävää tietoa. Laadullista tutkimusta on kuitenkin kritisoitu sen luotettavuuden ja edustavuuden puutteista (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen ja edustavuuteen liittyvät haasteet pyritään huomioimaan tekemällä tutkimusprosessista mahdollisimman avoin ja läpinäkyvä.

### **3.2 Aineiston esittely**

Tämä tutkimus hyödyntää EETTI & INNO -tutkimushankkeen puitteissa kerättyä haastatteluaineistoa. Tutkimukseen käytetty haastatteluaineisto on osa laajempaa, yhteensä 51 haastattelua, käsittävää aineistoa. Tähän tutkimukseen on tästä aineistosta valittu kymmenen yhteiskunnallisten yritysten johtajien haastattelua. Näistä kymmenestä haastattelusta kahdeksan on tehty toimitusjohtajille ja kaksi keskijohdon edustajille. Muut aineistossa olevat haastattelut olivat joko päällikkö- tai työntekijätason haastatteluja, jotka päätettiin rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän tutkielman kirjoittamisen aikaan EETTI & INNO -hankkeeseen toteutettiin vielä lisähaastatteluja, jotka koostuivat yhteiskunnallisten yritysten tärkeimpien sidosryhmien ja asiakkaiden haastatteluista. Lisäksi myöhemmin hankkeen puitteissa on tarkoitus kerätä määrällinen aineisto kyselylomakkeen avulla.

Tutkimuksessa käytettävät haastattelut on toteutettu toukokuun 2016 ja joulukuun 2016 välillä puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu teemahaastattelu onkin yksi yleisimmistä kauppatieteellisessä tutkimuksessa käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Puolistrukturoitu haastattelu muodostuu haastattelijan tekemistä kysymyksistä, joihin haastateltava voi vapaamuotoisesti vastata. Haastateltava voi poiketa kysymysten järjestyksestä ja jopa tarpeen mukaan lisätä uusia kysymyksiä aiheen selventämiseksi. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelua vapaamuotoisempi, mutta syvähaastattelua strukturoidumpi haastattelumenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Koskinen ym. 2005.) Hankkeessa haluttiin luoda haastateltaville vapaamuotoinen ympäristö, jossa he voivat jakaa ajatuksiaan

hankkeen aiheista. Tästä johtuen puolistrukturoitu haastattelu oli hankkeen tavoitteiden kannalta paras aineiston keruun menetelmä. Aineisto kerättiin kasvokkain toteutettujen yksilöhaastatteluja avulla. Yksilöhaastattelut olivat tarkoituksen mukaisia, sillä hankkeessa haluttiin tunnistaa erilaisia yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemyksiä innovaatiotoiminnasta sekä muista hankkeen teemoista.

Pääosin haastattelut on pystytty toteuttamaan yhden haastattelukerran aikana, poikkeuksena Johtajan 2 haastattelu, joka on aikataulusyistä jouduttu toteuttamaan useassa osassa. Keskimäärin haastattelut ovat olleet kestoltaan noin tunnin ja 15 minuutin mittaisia. Haastatteluissa käsiteltiin laajasti hankkeen teemoja, joista vain osa koskee tämän tutkimuksen aihetta. Hankkeen teemat ovat yhteiskunnallisen yrityksen käsite, eettisyys, eettinen johtaminen, innovaatiot ja innovatiivisuus sekä asiakkuus.

Yhteiskunnallisen yrityksen käsite on hyvin moninainen, mistä johtuen olikin hankkeen sekä tämän tutkimuksen kannalta tarpeellista pyytää haastateltuja ihmisiä pohtimaan käsitettä itsessään. Haastatteluissa tähän aihealueeseen johdateltiin kohdeorganisaatiota koskevilla kysymyksillä sekä suorilla käsitettä koskevilla kysymyksillä. Aihe herätti johtajien haastatteluissa paljon pohdintaa, ja sen tiimoilta tunnistettiin tässä tutkimuksessa useita käsitteeseen liittyviä ko-koavia alaluokkia. Nämä alaluokat esitellään tarkemmin tutkimuksen tulosten yhteydessä. Eettisyyteen ja eettiseen johtamiseen liittyviä näkemyksiä selvitettiin organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin liittyvillä kysymyksillä. Innovaatioita ja innovatiivisuutta puolestaan kartoitettiin kysymyksillä organisaation toimintatavoista, palveluista ja suoraan innovatiivisuudesta itsestään. Innovatiivisuus aihealueena herätti toisissa johtajissa selkeästi enemmän ajatuksia, mutta oli kuitenkin läsnä kaikkien johtajien puheessa. Viimeisenä haastattelujen teemana oli asiakkuus, jota käsiteltiin esimerkiksi organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta sekä osallisuutta koskevilla kysymyksillä. Teemahaastattelun runko löytyy tutkielman lopusta liitteestä 1. Tälle tutkimukselle relevanteiksi haastatteluissa käsitellyiksi teemoiksi valikoituivat yhteiskunnallisen yrityksen käsite sekä innovaatiot ja innovatiivisuus, joihin paneuduttiin muuta aineistoa syvällisemmin. Alla olevassa taulukossa 1 esitetään kuvaus aineistosta.

Taulukko 1 Haastatteluaineiston kuvaus

| Haastateltu     | Asema                    | Litteroidun haastattelun<br>pituus sivuina |
|-----------------|--------------------------|--|
| Johtaja 1       | Toimitusjohtaja          | 30   |
| Johtaja 2       | Toimitusjohtaja          | 22   |
| Johtaja 3       | Toimitusjohtaja          | 17   |
| Johtaja 4       | Toimitusjohtaja          | 20   |
| Johtaja 5       | Toimitusjohtaja          | 20   |
| Johtaja 6       | Toimitusjohtaja          | 14   |
| Johtaja 7       | Palvelutoiminnan johtaja | 20   |
| Johtaja 8       | Toimitusjohtaja          | 23   |
| Johtaja 9       | Toimitusjohtaja          | 31   |
| Johtaja 10      | Palvelualuejohtaja       | 20   |
| <b>Yhteensä</b> |                          | <b>217</b>                                 |

Tämän tutkimuksen tekemiseen on käytetty edellä mainituista kymmenestä haastattelusta valmiiksi litteroitua aineistoa. Haastattelut on hankkeen puitteissa litteroitu vuoden 2017 alussa. Kuten yllä olevasta taulukosta 1 voidaan nähdä, oli tätä aineistoa yhteensä 217 sivua. Lisäksi taulukosta 1 nähdään, kuinka tämä aineisto jakautui eri haastattelujen välillä. Haastattelut on litteroitu sisältötasolla, mikä tarkoittaa, että litteroitua aineistoa voidaan käyttää sisällöllisen analyysin tuottamiseen. Tällä tasolla toteutettu litterointi ei soveltuisi esimerkiksi keskusteluanalyysin tekemiseen, sillä kyseisessä analyysimenetelmässä litteroinnin tulee sisältää puheen kaikki yksityiskohdat. Esimerkiksi tauot, naurahdukset ja muut äännähdykset ovat keskusteluanalyysille tärkeitä, sillä siinä pyritään tulkitsemaan keskustelijoiden välistä vuorovaikutusta. (Hirsjärvi ym., 2009.) Tämä tutkimus sen sijaan keskittyy tulkitsemaan sisällönanalyysin keinoin haastateltujen puheessa olevia merkityksiä, jotka voidaan tunnistaa sisällöllisesti litteroidun aineiston perusteella.

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on erittäin suosittu ja usein toimiva menetelmä. Sitä käytettäessä on kuitenkin huomioitava, että menetelmään liittyy myös heikkouksia. Virheitä voi aiheutua niin haastattelijan kuin haastateltavan taholta. Esimerkiksi haastattelukysymysten muotoilu tai haastateltavan kokema paine vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla, voivat vääristää saatuja tuloksia. Lisäksi on tarpeen muistaa, että haastattelujen avulla muodostuva tieto on aina subjektiivista. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.) Tämä tutkimus pyrkii muodostamaan haastatteluin kerätystä subjektiivisesta tiedosta objektiivisia käsityksiä tutkimuksen kohteesta aineiston systemaattisen analyysin avulla (Sin, 2010).

### 3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi koostuu useista eri vaiheista. Kuitenkin ennen varsinaista analyysiä on aineistoon tutustuttava. Koska tämän tutkimuksen aineisto oli valmiiksi kerätty, alkoi aineiston työstäminen litteroinnin sijaan suoraan sen lukemisesta muodostuvista tutustumisen vaiheista. Tämä tutkimuksen kohdalla empiiriseen aineistoon tutustuminen muodostui neljästä lukukerrasta.

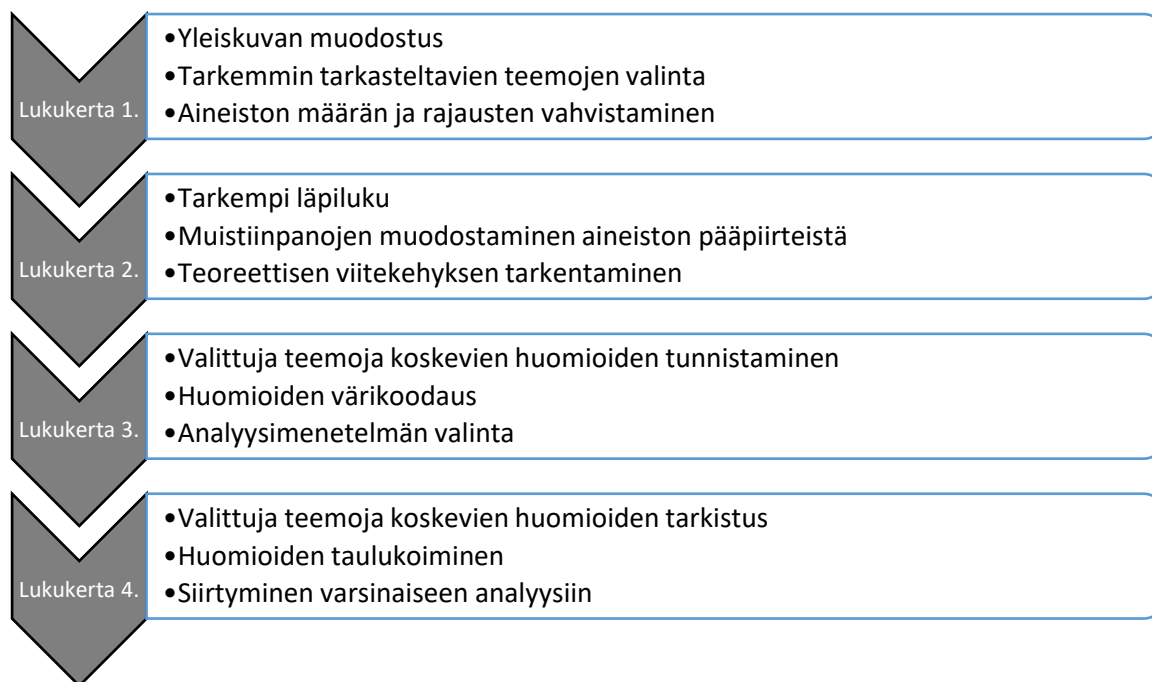
Ensimmäinen lukukerta koostui aineiston läpiluvusta, jonka avulla pyrittiin muodostamaan yleiskuva aineistosta. Ensimmäisellä lukukerralla kartoitettiin jo myös haastatteluaineiston laajuutta ja pyrittiin muodostamaan kuva siitä, millaisia teemoja aineistossa käsiteltiin. Ensimmäisen lukukerran perusteella valikoituivat yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen ja innovaatioiden sekä innovatiivisuuden teemat tarkemmin tarkasteltaviksi. Lisäksi ensimmäisen lukukerran pohjalta tehtiin päätös aineiston riittävydestä, eli todettiin tehdyt rajaukset hyviksi ja päätettiin olla toteuttamatta tämän tutkimuksen puitteissa lisähaastatteluja.

Toisella lukukerralla aineistoa luettiin tarkemmin, tarkoituksena hahmottaa sen sisältö, erityisesti tämän tutkimuksen aiheeseen liittyvien valittujen teemojen ympäriltä. Hahmottamisen helpottamiseksi toisen lukukerran aikana kirjoitettiin muistiinpanoja haastattelujen sisällöstä ja luotiin näin alustavaa ymmärrystä aineistosta. Kun aineisto oli luettu toistamiseen, pystyttiin muokkaamaan myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä vastaamaan aineistosta luodun ymmärryksen vaatimuksia.

Kolmannella lukukerralla alettiin aineistosta ja teoriasta tunnistettuja teemoja koodata värien avulla. Haastatteluista pyrittiin tässä vaiheessa poimimaan kaikki yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä ja innovaatiotoimintaa koskevat huomiot. Kunkin laiset huomiot merkittiin aineistoon omalla värillään tulevan analyysin helpottamiseksi. Tämän lukukerran päätteeksi pystyttiin tarkentamaan myös analyysimenetelmää, joksi valikoitui teoriasidonnainen sisällönanalyysi.

Neljännen ja viimeisen lukukerran aikana aineistosta poimittiin aiemmin värikoodatut huomiot. Lukukerran aikana lisättiin myös joitain kolmannella lukukerralla huomiotta jääneitä kohtia kuhunkin huomioluokkaan. Lisäksi neljännen lukukerran aikana nämä huomiot taulukoitiin, jotta varsinainen analyysi pystyttäisiin toteuttamaan. Taulukoihin merkittiin suorat aineistosta

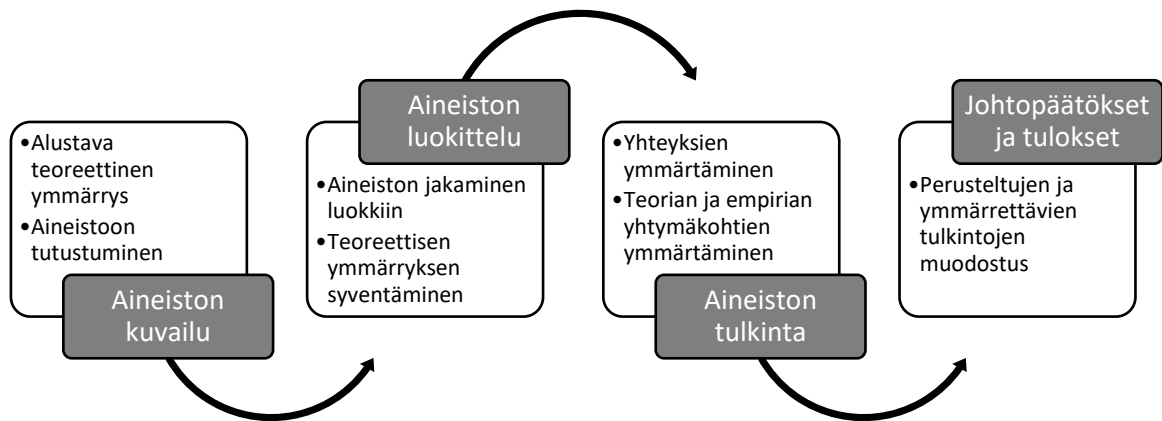
otetut lainaukset lajitellen ne haastatteluittain. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaisen analyysin pariin. Nämä aineistoon tutustumisen vaiheet on esitetty alla kuviossa 6.



Kuvio 6. Aineistoon tutustumisen eteneminen

Analyysin toteuttamiseksi on tarpeen tarkastella valittua analyysimenetelmää hieman tarkemmin. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi on linjassa tutkimuksen abduktiivisen näkökulman kanssa, sillä se hyödyntää niin teorian kuin empirian antia analyysin muodostamisessa. Teoriasidonnaisuus analyysissä tarkoittaa, että teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan. Analyysi pohjautuu aineistosta tunnistettuihin yksiköihin, kuitenkin tunnistaen aiemman tiedon vaikutuksen. Menetelmän tarkoituksena ei olekaan testata mitään aiemman teorian pohjalta muodostettua hypoteesia kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä, vaan käyttää aiemmin tehtyä tutkimusta avaamaan uusia polkuja aineiston ymmärtämiseen. (Tuomi & Sarajarvi, 2002.)

Sisällönanalyysi on prosessi, joka voidaan jakaa osiin. Kun aineistoon on ensin tutustuttu ja siitä on muodostettu alustava ymmärrys ja teoriapohja on valittu, voidaan siirtyä analyysin vaiheisiin. Tässä tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysi, koostuu neljästä osasta, jotka ovat aineiston kuvailu, luokittelu, yhdistely ja tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 143–153; Koskinen ym., 2005.) Nämä analyysin osat on kuvattu alla kuviossa 7. Kuvion 7 tarkoituksena on selkeyttää seuraavana esiteltäviä tämän tutkimuksen analyysin vaiheita.



Kuvio 7. Analyysin vaiheet

Aineiston kuvailulla pyritään perinteisesti muodostamaan perusymmärrys aineistosta, vastaten sellaisiin kysymyksiin kuin kuka, missä ja kuinka usein. Sen avulla muodostetaan koko tulevan analyysin perusta. Kuvailun vaiheessa onkin tärkeää pohtia, mitkä asiat ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä esittää. Tässä analyysin vaiheessa tutkija tulee helposti kuvailleeksi koko aineiston pieniäkin yksityiskohtia myöten, mikä hankaloittaa tutkimuksen ymmärrettävyyttä ja muun analyysin muodostamista. Sen lisäksi että tutkijan on päätettävä, mitkä asiat ovat tärkeitä, on kuvailun vaiheessa tärkeää huomioida tutkimusta ympäröivä konteksti. (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 143–146.) Monet kuvailuun liittyvistä vaiheista toteutettiin tässä tutkimuksessa jo aineistoon tutustumisen yhteydessä. Kuvailun vaihe oli tästä huolimatta tärkeä osa tämänkin tutkimuksen analyysin muodostamista, sillä sen aikana syvennettiin aineistoon tutustumisen yhteydessä saatua tietoa. Tässä tutkimuksessa kohteena oleva innovaatiotoiminta on moninainen ilmiö, johon vaikuttavat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Onkin tärkeää, että tutkimuksen kuvailuvaihe ilmentää tätä moninaisuutta myös lukijalle ymmärrettävällä tavalla.

Tässä tutkimuksessa analyysin kuvailun vaihe koostui aineistoon tutustumisen jälkeen muodostetusta ymmärryksestä. Tutustumisen yhteydessä aineistosta oli jo etsitty innovaatiotoimintaan ja yhteiskunnallisen yrityksen käsitteeseen viittaavat huomiot. Analyysin ensimmäisen vaiheen yhteydessä innovaatiotoimintaan liittyvien huomioiden todettiin jakautuvan innovaatioista, kehittämisestä ja luovuudesta kertoviin huomioihin. Nämä mielessä pitäen käytiin aineisto vielä



kertaalleen läpi, jotta mahdollisesti huomaamatta jääneet huomiot tulisivat vielä tunnistetuiksi. Uusia huomioita merkityksiin liittyen ei kuitenkaan enää löydetty. Alla olevat lainaukset ovat esimerkkejä innovaatioihin, kehittämiseen ja luovuuteen liittyvistä huomioista.

*Niin, se on tietysti tavallaan, että on vähän varovainen sen innovaatio. Kyllä se tietysti tietystä näkökulmasta tarkasteltuna, niin eihän tässä oikeesti ole mitään uutta. Ainut on tietysti se, että uutta on se, että sitä on vaan niputettu yhteen erinäköisiä juttuja. (Johtaja 8)*

*Kyl mä ajattelen, et sellanen jatkuva kehittäminen on joka tasolla sellasta mitä aina tarvitaan ja kehittäminen tapahtuu erilaisten hyvien innovaatioiden kautta. (Johtaja 7)*

*Eli se semmonen, et sitte kaikki luovat menetelmät on käytös. Jokainen saa käyttää omaa persoonaa siinä työssään. Mut et se tavoite on yhteinen ja nämä arvot on. (Johtaja 10)*

Kuten aiemmin todettiin näiden merkityksiin liittyvien huomioiden lisäksi, aineisto sisälsi innovatiivisuutta ja innovaatiota sekä yhteiskunnallista yritystä käsitteinä koskevia huomioita. Käsitettä koskevia huomioita löydettiin jokunen lisää, kun aineisto luettiin läpi vielä ensimmäisen analyysivaiheen yhteydessä. Seuraavissa lainauksissa ensimmäinen on esimerkki innovatiivisuuden käsitteestä tehdystä huomiosta ja toinen taas yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen kuvaamisesta.

*No, se [innovatiivisuus] on näitä kans sarjassamme vähän epämääräisiä käsitteitä. Mutta mä koen sillä, tai ajattelen sillä tavalla, että voi olla kyse hyvin erilaisista asioista, toimintatavasta tai vastaavasta, jolla on sillä tavalla iso, kääntein tekevä merkitys jossain yhteiskunnallisessa kontekstissa. (Johtaja 1)*

*Meillä on joku yhteiskunnallinen ongelma ja se on tietysti se ensimmäinen kriteeri. Sitten toinen on se, että siitä pyritään tekemään läpinäkyvää ja kolmas on sitten se, että tää nyt ei suoranaisesti ole olemassa omistajien varallisuuden kartuttamiseen tää yritys. (Johtaja 8)*

Aineiston luokittelu sen sijaan yksinkertaistaa ja tiivistää aineistoa. Sen avulla luodaan kehys, jota hyödyntämällä haastatteluaineistoa voidaan myöhemmissä analyysinvaiheissa tulkita. Luokittelu voi pohjautua esimerkiksi aiempaan tutkimukseen, aineistoon itseensä tai tutkijan intuition. (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 147–149.) Tärkeää on, että luokittelu mahdollistaa analyysin seuraavan vaiheen ja sopii luokiteltavan aineiston muotoon. Tässä tutkimuksessa jo ensimmäisen analyysivaiheen aikana eriteltiin käsitteisiin ja varsinaisiin merkityksiin liittyvät huomiot toisistaan, mikä toimi ikään kuin seuraavana tulleen luokitteluvaiheen aloituksena. Sekä käsitteisiin että merkityksiin liittyvät huomiot jaettiin alaluokkiin, jotka syntyivät aineistolähtöisesti. Luokittelun ja sitä seuranneiden analyysivaiheiden toteuttamisessa käytettiin Tuomi & Sarajärven (2002) kirjassaan esittelemää sisällönanalyysin rakennetta.

Ensimmäisen alaluokkiin jaottelun jälkeen voitiin luotuja alaluokkia tarkastella lähemmin. Tässä vaiheessa esimerkiksi yksilön kehittäminen ja luovuus alaluokasta eriytettiin omaksi osakseen oppimiseen liittyvä alaluokka. Toisaalta samaan aikaan kehittämis- ja uudistamishankkeet yhdistettiin organisaation kyky kehittyä alaluokkaan. Luotuja alaluokkia yhdistettäessä kiinnitettiin huomiota myös niiden nimeämiseen ja päädyttiin lopulta nimeämään alaluokat yksittäisten sanojen sijaan laajemmin. Yhteensä merkityksiin liittyviä alaluokkia luotiin lopulta 15, kun taas yhteiskunnallisen yrityksen käsitteelle niitä luotiin seitsemän ja innovatiivisuuden käsitteelle neljä. Suurin osa alaluokista esiintyi useissa haastatteluissa, kun taas jokunen esiintyi yksittäisinä mainintoina. Sellaiset yksittäisinä mainintoina esiintyneet alaluokat, joita ei pystytty yhdistämään muiden alaluokkien kanssa päätettiin tässä kohtaa jättää loppu analyysin ulkopuolelle. Pois jätettyjä alaluokkia muodostui lopulta kolme, eli analyysin seuraavassa vaiheessa käsiteltiin 12 merkityksiin liittyvää alaluokkaa.

Käsitteiden osalta päädyttiin siihen, että tutkimuksen kannalta relevantti tieto pystytään esittämään alaluokkien avulla. Yhteiskunnallisen yrityksen käsitteelle tunnistetut alaluokat olivat käsitteen epämääräisyys, sijoittuminen sektoreiden rajapintaan, yhteiskunnallisen yrityksen kuvailu, voiton käyttö, yhteiskunnallisten yritysten merkitys, käsitteen arvostus ja käsitteen näkyvyys. Innovatiivisuudelle ja innovaatioille ne sen sijaan olivat innovatiivisuuden ja innovaatioiden kuvailu, erilaiset innovaatiot, innovoinnin tulevaisuus ja innovoinnin konkreettisuus. Niitä ei siis käsitelty seuraavassa analyysin vaiheessa, vaan aineiston yhdisteleminen tehtiin ainoastaan merkityksiä kuvaaville alaluokille.

Kun aineisto on luokiteltu, pyritään syntyneiden luokkien väliltä löytämään yhteyksiä, olivat ne sitten samankaltaisuuksia tai eroavuuksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Tämä on aineiston yhdistelemisen vaihe. Aineistoa yhdistelemällä siitä luodaan kokonaisuuksia, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä ja muodostavat pääosan analyysistä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 149–150.) Aineistosta pyrittiin löytämään yhteiskunnallisten yritysten johtajien innovaatiotoiminnalle jäsentämiä merkityksiä, tunnistamalla siitä esimerkiksi ideoita, arvoja ja asenteita, jotka rakentavat ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Merkityksiin liittyvistä alaluokista muodostettiin yhdistelemällä neljä yläluokkaa, jotka käytännössä muodostavat yhteiskunnallisten yritysten johtajien innovaatiotoiminnalle tässä tutkimuksessa jäsentämät merkitykset. Alla olevassa taulukossa 2 kuvataan alaluokat ja niiden jakautuminen yläluokkiin. Alaluokkien perässä sulkeissa oleva numero kertoo kyseiseen alaluokkaan kuuluvien huomioiden määrästä.

Taulukko 2. Merkitysten muodostaminen sisällönanalyysissä

| Alaluokka   | Yläluokka                  | Yhdistävä luokka             |
|---|----------------------------|------------------------------|
| Pärjääminen kilpaillussa ympäristössä (12)          | Selviytyminen              | Innovaatiotoiminnan merkitys |
| Vastaaminen ulkoiseen paineeseen kehittyä (15)      |                            |                              |
| Innovoinnin edellytysten tunnistaminen (10)         |                            |                              |
| Organisaation kyky kehittyä (53)                    | Kehittäminen ja luovuus    |                              |
| Yksilön vahvuuksien ja luovuuden hyödyntäminen (17) |                            |                              |
| Oppiminen osana kehittämistä (6)                    |                            |                              |
| Vuorovaikutus innovoinnin mahdollistajana (11)      | Yhteistyö ja vuorovaikutus |                              |
| Innovatiivisen ja rohkean ilmapiirin vaikutus (24)  |                            |                              |
| Kumppanuuksien ja yhteistyön hyödyntäminen (4)      |                            |                              |
| Toimintaa ohjaava yhteiskunnallinen tavoite (15)    | Arvopohjainen toiminta     |                              |
| Arvopohjainen toiminnan kehittäminen (11)           |                            |                              |
| Edelläkävijyys yhteiskunnallisena vaikuttajana (18) |                            |                              |

Kuten taulukosta 2 nähdään kaikkia yläluokkia yhdistää kattokäsitteenä innovaatiotoiminnan merkityksen käsite. Luodut neljä yläluokkaa selviytyminen, kehittäminen ja luovuus, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä arvopohjainen toiminta kuvaavat samalla johtajien innovaatiotoiminnalle jäsentämiä merkityksiä, ja ovatkin tutkimuksen tärkeimmät tulokset. Näiden lisäksi käsitteistä muodostetut alaluokat ja analyysin tulkinnan vaihe esitellään tutkimuksen tulosten yhteydessä seuraavassa luvussa.

Näiden analyysivaiheiden jälkeen tutkijan pitäisi pystyä perustelemaan aineistosta tekemänsä tulkinnat niin, että lukija kykenee ymmärtämään tulkintojen taustat. Tämä on aineiston tulkinnan vaihe, jonka pohjalta syntyvät tutkimuksen tulokset ja tehdään johtopäätökset. Koska samasta aineistosta on mahdollista tehdä monia tulkintoja, on erityisen tärkeää kuvata tulkinnan vaihe mahdollisimman selkeästi. (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 151–153.) Tarkoituksena on siis kuvata se ymmärrys, joka aineistosta tunnistettujen yläluokkien ja niiden välisten yhteyksien avulla on pystytty rakentamaan yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnalle annetuista merkityksistä.

Tutkimuksen tuloksia käsittelevän seuraavan luvun alussa tarkoituksena on esitellä haastateltujen johtajien näkemyksiä tutkimuksen kannalta tärkeistä yhteiskunnallisen yrityksen, innovatiivisuuden ja innovaatioiden käsitteistä. Poimitut näkemykset esitellään mukailien niiden parista tunnistettuja, tässä kappaleessa esiteltyjä käsitteisiin liittyviä alaluokkia. Alaluokat on tulosluvussa esitetty yhdistelminä, joina ne luontevasti aineiston pohjalta voidaan tunnistaa. Tämän jälkeen tulosluvussa esitellään taulukon 2 mukaisesti muodostetut yläluokat eli innovaatiotoiminnalle jäsenneetyt merkitykset. Molemmissa tulosluvun osioissa on tehtyjen päätelmien konkretisoimiseksi hyödynnetty aineistosta otettuja lainauksia. Lainaukset on esitetty muusta tekstistä erillisinä ja kursivoituina, jotta lukijan on helppo tunnistaa lainaukset tutkielman muusta tekstistä. Lainaukset on muokattu sellaiseen muotoon, ettei haastateltavaa ole mahdollista tunnistaa lainausten perusteella. Tästä johtuen joitain sanoja tai kokonaisuuksia on voitu poistaa lainauksen sisältä. Kun näin on tehty, on lainaukseen poistetun tekstin kohdalle lisätty hakasulkeissa olevat kolme pistettä. Tästä lukija voi päätellä, että lainauksesta on siltä kohdin poistettu jokin haastatellun anonymiteettiä vaarantava osa. Lainauksen perässä olevasta tunnistuksesta nähdään kenen johtajista haastattelusta on kyse. Johtajien haastattelut on numeroitu hankkeen puitteissa juoksevilla numeroinnilla yhdestä kymmeneen.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Näkemyksiä yhteiskunnallisista yrityksistä ja innovaatioista

#### 4.1.1 Yhteiskunnallisen yrityksen käsite

Yhteiskunnallisen yrityksen ilmiötä ja käsitettä on aiemmissa tämän tutkielman luvuissa käsitelty teorian ja aiemmin tehdyn tutkimuksen pohjalta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää myös, miten tässä tutkimuksessa haastatellut yhteiskunnallisten yritysten johtajat näkevät yhteiskunnalliset yritykset, sillä se vaikuttaa myös heidän jäsentämiinsä merkityksiin innovaatiotoiminnalle. Aluksi käsitellään niitä aineistosta tunnistettuja alaluokkia, jotka kuvaavat yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemyksiä yhteiskunnallisista yrityksistä laajempänä ilmiönä ja sen jälkeen yksityiskohtaisemmin nimenomaan käsitteeseen itseensä liittyen.

Koko aineistoa läpileikkasi näkemys siitä, että yhteiskunnallinen yritys on niin ilmiönä kuin käsitteenä moninainen ja paikoin haastava. Yksi yleisimmin yhteiskunnallisten yritysten ilmiön yhteydessä mainituista alaluokista olikin yhteiskunnallisen yrityksen kuvailu, jossa yhteiskunnallisten yritysten johtajat kuvasivat näkemyksiään ilmiölle asetettavista raameista. Näissä kuvailuissa oli niin syitä, joiden vuoksi yhteiskunnallinen yritys perustetaan kuin näkemyksiä siitä, millaiset asiat ohjaavat yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Alla olevat lainaukset toimivat esimerkkeinä tyypillisesti esitetyistä näkemyksistä aiheeseen liittyen.

*Eli mä näen yhteiskunnallisen yrityksen tärkeänä asiana siinä, mitä se meille merkitsee. On olemassa selkeä tarve, miksi organisaatio on olemassa. Ja se tarve perustuu, lähtee siitä yhteiskunnan tietyllä lailla tarpeesta käsin, yhteiskunnasta ilmenneistä tarpeista, tietyllä lailla puutteistakin käsin, jotka kohdistuu sitten tässä tapauksessa tiettyä väestöryhmää kohtaan. (Johtaja 4)*

*Mä ymmärrän, et se ois toimintaa millä on joku yhteiskunnallinen merkitys, tarkoitus, niin se olisi muutakin kuin rahan tahkoomista jonkun taskuun, vaan, et siin ois muitakin ulottuvuuksia siinä yritystoiminnassa, et sitä ohjaisi hieman ehkä erilaiset näkökulmat. (Johtaja 7)*

Ilmiön haasteellisuuteen liitettiin myös näkemys siitä, kuinka yhteiskunnalliset yritykset toimivat eri sektoreiden rajapinnassa tehden taloudellisesti kannattavaa toimintaa tuottaakseen hyvää, mikä näkyy alla olevassa lainauksessa. Yhtä mieltä johtajat olivat kuitenkin siitä, että yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan täytyy perustua liiketoimintaa, eikä esimerkiksi pelkästään avustusten kautta toteutettavaan toimintaan.

*Tää on liiketoimintaa, joka tehdään vahvasti arvojen mukaisella. Se ei oo vaan puhdasta liiketoimintaa vaan tehtäs bisnestä, vaan sillä bisneksellä tehdään hyvää. Sitä kai se on kaikessa yksinkertaisuudessaan. Toimitaan ja tehdään hyvää, on se sitte hyvää asiakkaille tai ympäristölle. (Johtaja 10)*

Voiton jakaminen ja sen erilaiset käyttötarkoitukset herättivät myös paljon keskustelua yhteiskunnallisten yritysten ilmiön yhteydessä. Johtajilla oli toisistaan osin poikkeavia käsityksiä siitä, kuinka suuri osuus voitosta tulee käyttää yhteiskunnallisen tehtävän hoitamiseen, jotta yritystä voidaan kutsua yhteiskunnalliseksi. Tosin vaikka määrästä oli hienoisesti eroavia mielipiteitä, olivat johtajat yhtä mieltä siitä, että suurin osa saadusta tuloksesta tulee palauttaa joko yrityksen toiminnan kehittämiseen tai muutoin yhteiskunnallisen tehtävän hoitamiseen. Alla olevat esimerkit kuvaavat voitonjakoon liittyviä ristiriitaisia tuntemuksia ja johtajien näkemyksiä voitonjakamisperiaatteiden liittymisestä yhteiskunnallisten yritysten ilmiöön.

*Ei se [voitonjakorajoite] rajaa riittävästi, et sehän tarkoittaa, että meil on eri kategorioissa olevia yhteiskunnallisia yrityksiä. (Johtaja 1)*

*Ja, ja sen yhteydessä, niin siellä puhuttiin nimenomaan tästä, että suurin osa voitosta koituu ikään kuin tähän yhteiseen hyvään. Okei, se on suurin osa. Me voidaan puhua, että kaikki. (Johtaja 9)*

Ilmiöön liittyvistä haasteista ja erimielisyyksistä huolimatta yhteiskunnalliset yritykset nähtiin merkityksellisenä ja tavoittelemisen arvoisena toimintamallina. Yhteiskunnalliset yritykset nähtiinkin edelläkävijyyteen velvoittavana toimintamallina, jonka ulkoinen ja sisäinen viestintä on tärkeää yhteiskunnallisen tehtävän onnistuneen suorittamisen kannalta. Seuraava Johtajan 2 haastattelusta poimittu lainaus korostaakin tätä osaa yhteiskunnallisen yrityksen toiminnasta ja ilmiöstä.

*No vaikka se että eihän me jos me halutaan olla yhteiskunnallisia, niin eihän me olla sitä, jos me saadaan etumatkaa muihin sen takia, että me ollaan pihdattu tietoa, että me tehdään lanseeraukset sille, että muut ehtii vasta puolentoista vuoden päästä. Meidän pitäisi auttaa tavallaan kilpailijoita tuleen mukaan. Jos me ollaan yhteiskunnallisia. (Johtaja 2)*

Yleisemmän ilmiöön keskittyneen pohdinnan lisäksi johtajat esittivät näkemyksiä suoraan yhteiskunnallisen yrityksen käsitteestä. Keskeinen alaluokka tämän käsitteen ympärillä onkin johtajien näkemys käsitteen epämääräisyydestä, mistä alla olevat lainaukset toimivat esimerkeinä. Erityisesti johtajien puheessa korostuu näkemys siitä, että suomalainen yhteiskunta ja lainsäädäntö eivät vielä tunnista yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä. Paljon pohdintaa herättää myös käsitteen moninaisuus ja erilaisten yhteiskunnallisiksi yrityksiksi luokiteltujen yritysten eroavaisuudet.

*Meidän hankaluus tässä on nimenomaan se, että yhteiskunnallinen yritys, sitä ei Suomessa oikeen lainsäädännöllisesti tunneta. Se on alkuvaiheessa se homma. (Johtaja 8)*

*Mutta mul on lähinnä semmonen huoli, että siitä tulee niin yleinen tai niin epämääräinen käsite, että se ei oikeestaan palvele sitten mitään tarkotusta. (Johtaja 1)*

Yhtenä merkittävänä näkemyksenä yhteiskunnallisen yrityksen käsitteestä voidaankin pitää johtajien huolta siitä, onko kyseinen käsite toimiva. Kun käsitettä ei tunnisteta yleisessä puheessa eikä lainsäädännössä, hankaloituu tällaisten yritysten kehittyminen ja kasvu selkeästi. Pohdintaa herättivät myös käsitteen arvostuksen ja näkyvyyden parantaminen. Alla olevassa Johtajan 3 haastattelusta poimitussa lainauksessa pohditaan, kuinka käsitettä pystytettiin hyödyntämään paremmin niin sisäisen kuin ulkoisen tunnistettavuuden parantamisessa.

*Niin, se tulee siinä, että miten me voitaisiin käyttää sekä sisäisesti, että ulkoisesti tätä meidän yhteiskunnallisen yrityksen asemaa paremmin hyödyksi niin, että se ei meitä. (Johtaja 3)*

Kokonaisuudessaan yhteiskunnalliset yritykset ilmiönä ja käsitteenä koettiin suhteellisen haasteelliseksi. Vaikuttaakin selvältä, että suomalaiset yhteiskunnalliset yritykset kaipaisivat entistä selkeämpää määritelmää käsitteelle ja myös apua käsitteen hyödyntämisessä. Sekä ilmiön että käsitteen moninaisuuden ja heikon tunnettuuden koettiin myös vaikuttavan mahdollisuuksiin

kehittää toimintaa. Toisaalta se nähtiin positiivisena pakotteena toimia edelläkävijänä, mutta toisaalta sen koettiin hidastavan esimerkiksi sijoittajien houkuttelemista. Toimijoiden moninaisuus vaikuttaa hankaloittavan yhtenäisen linjan löytämistä ja tästä johtuen käsitteen sekä yhteiskunnallisten yritysten rajaamisen kanssa onkin tulevaisuudessa vielä syytä tehdä töitä.

#### 4.1.2 Innovatiivisuuden ja innovaatioiden käsitteet

Toinen keskeinen käsite, joka herätti johtajien keskuudessa pohdintaa, oli innovatiivisuus ja sen myötä myös innovaatiot itsessään. Myös tätä käsitettä on tutkielman aiemmissa luvuissa käsitelty aiemman tutkimuksen pohjalta. Johtajat kokivat myös innovatiivisuuden käsitteen moninaisena sekä epämääräisenä, mutta lähes poikkeuksetta asettivat innovatiivisuuden merkitykselliseen asemaan yrityksen toiminnassa. Alla oleva Johtajan 1 haastattelusta poimittu lainaus toimii hyvin esimerkkeinä edellä mainituista johtajien näkemyksistä.

*No, se [innovatiivisuus] on näitä kans sarjassamme vähän epämääräisiä käsitteitä. Mutta mä koen sillä, tai ajattelen sillä tavalla, että voi olla kyse hyvin erilaisista asioista, toimintatavasta tai vastaavasta, jolla on sillä tavalla iso, käänteentekevä merkitys jossain yhteiskunnallisessa kontekstissa. (Johtaja 1)*

Yhteiskunnallisuus liittyi johtajien kuvauksissa selkeästi myös innovatiivisuuteen sekä luotuihin innovaatioihin. Innovaatioiksi ajatellaan niin perinteiset teknologiset tai palveluinnovaatiot kuin erilaiset sosiaaliset innovaatiot. Käsitteenä innovaatiot saavat siis hieman tavallista laajemman kirjon tämän aineiston johtajien kuvauksissa, mikä käy ilmi myös alla olevista lainauksista. Selkeänä huomiona on kuitenkin havaittavissa myös se, että tämä laajennettu innovaation käsite ei ole yleisesti tunnistettu. Sosiaalisten innovaatioiden ajatellaankin olevan vielä suhteellisen piilossa oleva käsite.

*No toi puhe johtuu just siitä, että Suomessa ei ylipäänsä ymmärretä mitään muuta kuin teknologisia innovaatioita. Ei edes ymmärretä sitä, mikä on sosiaalinen innovaatio. Ja siksi myös puhutaan, ettei Suomessa ole mitään. Mut mä väitän, et suurimmalla myös johtuu siitä, ettei edes ymmärretä, mitä sosiaaliset innovaatiot ylipäänsä on. (Johtaja 6)*



*Ne [innovaatiot] voi olla hyvin erityyppisiä, palvelujen erilaista, uudenlaista järjestämistä tai kyllähän niihin joskus voi liittyä joku tekninen vempainkin, joka mahdollistaa jotain erilaista tekemistä. (Johtaja 1)*

Heikohkon tunnettuuden parantamista johtajat pohtivat samalla, kun miettivät yleisemminkin innovaatioiden tulevaisuutta. Kantavina näkemyksinä tulevaisuuden pohdinnoissa olivat vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen tehtävän korostaminen. Vaikuttaakin siltä, että yhteiskunnallisten yritysten johtajat toivoisivat uusia innovaatioita myös innovaation käsitteen piiriin, mistä esimerkkinä toimii alla oleva lainaus.

*No sitä innovatiivisuutta vielä vahvemmin, että saadaan näkyväksi tieteellisen näytön kautta vaikuttavuus ja linkkitettyä se tieteen maailma ja arjen maailma konkreettisesti eli tietyllä lailla populistisoida tätä juttua, niin se on mun mielestä se semmoinen niinkun tärkeä näkyväksi tekeminen, joka täytyy innovoida niinkun vahvemmin. (Johtaja 4)*

Innovatiivisuus ja innovaatiot liittyvät erottamattomasti niille jäsennettyihin merkityksiin. Voidaankin ajatella, että käsitteen ymmärtäminen toimii pohjana sille, millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan. Johtajien näkemykset innovatiivisuuden käsitteen haasteellisuudesta, mutta kuitenkin merkittävästä luonteesta ovat omiaan tukemaan seuraavassa kappaleessa esiteltyjä merkityksiä. Tärkeää on myös huomioida niin tätä hetkeä kuin tulevaisuutta koskevissa näkemyksissä vaikuttavuuden sekä sosiaalisten innovaatioiden läsnäolo. Innovaatiot ovatkin pelkkää uuden keksimistä laajempi käsite, niiden tarkoituksena on viedä yhteiskunnallisia yrityksiä eteenpäin.

## **4.2 Innovaatiotoiminnalle jäsennetyt merkitykset**

### **4.2.1 Merkitysten esittely**

Sisällönanalyysin avulla tunnistetut yläluokat ovat samalla tutkimuksessa esiteltävät innovaatiotoiminnalle tunnistetut merkitykset. Kukin yläluokka vastaa siis yhtä merkitystä, jotka esi-

tellään tässä luvussa. Merkitykset esitellään käyttäen niiden alle sijoitettuja alaluokkia konkretisoimaan kunkin merkityksen sisältö sellaisena, kuin se on pystytty aineistosta tunnistamaan. Alaluokat esitetään tummennettuina kutakin alaluokkaa käsittelevän kappaleen alussa. Alla oleva taulukko 3 kokoaa tunnistetut merkitykset ja niiden sisällöt alaluokkien avulla.

Taulukko 3. Tunnistetut innovaatiotoiminnan merkitykset ja niiden sisältö

| Merkitys                   | Sisältö  |
|----------------------------|--|
| Selviytyminen              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pärjääminen kilpaillussa ympäristössä</li> <li>• vastaaminen ulkoiseen paineeseen kehittyä</li> <li>• innovoinnin edellytysten tunnistaminen</li> </ul>             |
| Kehittäminen ja luovuus    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaatioiden kyky kehittyä</li> <li>• yksilöiden vahvuuksien ja luovuuden hyödyntäminen</li> <li>• oppiminen osana kehittämistä</li> </ul>                      |
| Yhteistyö ja vuorovaikutus | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vuorovaikutus innovoinnin mahdollistajana</li> <li>• innovatiivisen ja rohkean ilmapiirin vaikutus</li> <li>• kumppanuuksien ja yhteistyön hyödyntäminen</li> </ul> |
| Arvopohjainen toiminta     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• toimintaa ohjaava yhteiskunnallinen tavoite</li> <li>• arvopohjainen toiminnan kehittäminen</li> <li>• edelläkävijyys yhteiskunnallisena vaikuttajana</li> </ul>    |

#### 4.2.2 Selviytyminen

Ensimmäinen neljästä tutkimuksessa luodusta innovatiivisuuteen ja innovaatioihin liittyvistä merkityksistä on selviytyminen. Selviytymisen merkityksen alla ovat johtajien kuvaamat alaluokat pärjääminen kilpaillussa ympäristössä, ulkoiseen kehittymispaineeseen vastaaminen ja innovoinnin edellytysten tunnistaminen. Merkitys kokoaa yhteen sellaisia johtajien näkemyksiä, jotka kuvaavat innovatiivisuuden merkityksestä yhteiskunnallisen yrityksen selviytymiselle.

Selviytymisen merkitys oli läsnä tasaisesti haastatteluaineiston läpi. Se herätti johtajissa paljon ajatuksia ja myös tunteita. Selviytymisen ja innovaatioiden välinen yhteys koettiin yhteiskunnallisissa yrityksissä osin erilaisena tavallisiin liiketoiminnallisiin yrityksiin nähden, vaikka

molempien selviytymiselle innovatiivisuus onkin tärkeää. Innovatiivisuuden ajateltiin usein olevan erottamaton osa yhteiskunnallisen yrityksen olemassa oloa ja sen toiminnan jatkuvuutta.

**Pärjääminen kilpailussa ympäristössä.** Yksi yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan selviytymiseen selkeimmin liittyvistä merkityksistä on innovaatiotoiminnan vaikutus kilpailutilanteisiin. Koska yhteiskunnalliset yritykset toimivat osana kaupallista ympäristöä, vaikuttaa niiden toimintaan myös kilpailijoiden olemassaolo. Kuten käy ilmi aiemmin esitellyissä johtajien näkemyksistä yhteiskunnallisista yrityksistä ilmiönä, koetaan liiketoiminta erottamattomana osana yhteiskunnallisia yrityksiä. Pelkkien avustusten varassa pyörivän tai voittoa tavoittelemattoman järjestötyön sijaan yhteiskunnalliset yritykset toimivat markkinoilla, joilla myös kaupalliset voiton maksimointiin tähtäävät yritykset toimivat.

Johtajien haastatteluista käy selkeästi ilmi näkemys siitä, että pelkän hintakilpailun voittaminen on yhteiskunnalliselle yritykselle usein haasteellista. Hintojen laskeminen koettiin jopa yhteiskunnallisen tehtävän vaarantavana menetelmänä toiminnan kasvattamisessa, sillä se saattaa asettaa yhteiskunnallisten yritysten arvot vaaraan. Yritysten johtajat korostivatkin luovuuden, innovatiivisuuden ja innovaatioiden merkitystä erilaisten kilpailutilanteiden voittamisessa, mikä näkyy alla olevissa lainauksissa.

*No se [luovuus] on tärkeätä ensinnäki sen takia, että Suomessa, koska kansainvälisesti siis tää hintakilpailu kiristyy koko ajan ja kustannusten aikamoinen vaade. (Johtaja 6)*

*Niin, no tämä yleinen asia mikä meillä on, niin tämä murros mikä on nyt valtava tässä [...]alalla tapahtuu ja tämmönen kilpailun kiristyminen, hintakilpailun tosi kova kiristyminen. Hinnoitteluperiaatteet on sellaisia, että ei siellä enää, ne on niinkun kustannuksiin pohjautuvia, vaan se rahoitus joissain osin täytyy laskea jostain muusta kokonaisuudesta. (Johtaja 3)*

Hinnoittelun lisäksi johtajien haastatteluissa korostui tehokkuuden merkitys yhteiskunnallisten yritysten selviytymiselle. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät innovaatioiden avulla tehostamaan toimintaansa, saavuttaakseen yhteiskunnallisen päämääränsä taloudellisesti kannattavalla tavalla. Onkin yrityksen selviytymisen kannalta tärkeää, että tehdyt innovaatiot tavalla tai toisella tukevat toiminnan tehokasta ja taloudellista kehittymistä. Alla olevat lainaukset korostavat tätä tehokkuuden vaatimusta yhteiskunnallisen yrityksen selviytymisessä.

*Niin kun vähemmän tehokkaaseen toimintaa, et meidän pitää olla tehokkaampia kuin kaupallisen toimijan. Kerran meillä sitä taloudellista liikkumavaraa on tietyllä tavalla. (Johtaja 1)*

*Meidän täytyy synnyttää näitä uusia innovaatioita, et me pystytään tuottamaan edullisesti näitä palveluja. (Johtaja 10)*

Osin tehokkuuden parantamiseen liittyen innovoinnin syynä voidaan ajatella olevan myös yrityksen rakenteen keventäminen. Rakenteen keventäminen ei välttämättä viittaa työntekijöiden määrän vähentämiseen vaan sillä voidaan myös tarkoittaa uusien innovatiivisten toimintamallien luomista. Toimintamallien uudistamisen avulla voidaan myös samalla pyrkiä kohti vaikuttavuuden lisäämistä, kuten johtajan 7 haastattelusta poimittu lainaus alla osuvasti kuvaa. Onkin yhteiskunnallisen yrityksen selviytymisen kannalta tärkeää tarkastella kriittisesti sen sisäisiä toimintamalleja ja pyrkiä kehittämään niitä vaikuttavuutta sekä tehokkuutta edistävällä tavalla.

*Joo toki aina voidaan innovaatiolla voidaan saada vaikuttavampia palveluita. Eli sillä tavalla saadaan sitä vaikuttavuutta lisää, mikä tietenkin on meidän tavoitteenakin. Et se toiminta ois mahdollisimman vaikuttavaa ja sillä tavalla ja se on yhteiskunnalle myös tarkoituksenmukaista mitä tehdään. Ni innovoimalla voidaan löytää myös semmosia kevyempiä tapoja ja jotain uudenlaisia tapoja toteuttaa sitä saadaan niit toivottuja vaikutuksia aikaseks. (Johtaja 7)*

Toisaalta kilpailutilanteisiin vaikuttaa hinnoittelun ja tehokkuuden lisäksi myös palveluiden koettu laatu. Tähän yhteiskunnallisten yritysten johtajat olivatkin valmiita panostamaan erilaisten innovaatioiden sekä työyhteisöjen kehittämisen avulla. Yhteiskunnallisten yritysten selviytyminen toimintaympäristössä, joka asettaa esimerkiksi kilpailutuksille jatkuvasti uusia kriteerejä, vaatii kehittymistä ja innovatiivista otetta yrityksen tehtävän hoitamiseen. Alla oleva lainaus on esimerkki johtajien tähän liittämistä näkemyksistä.

*Sit ehkä toinen asia mikä on yleensä ilmiönä, niin tää hurja muutoksen vaade mikä ei siis tuu ehkä organisaatiolähtöisesti, vaan yhteiskunta vaan muuttuu niin hurjasti tässä, niin se varmaan näkyy kans niissä, et se muutos on jossain määrin kuormittava. Eli koko ajan*

*tulee erilaiset vaatimukset kilpailutukset esimerkiksi on sellasii mitkä edellyttää erilaisia lisäkoulutuksia, erilaisia pätevyyskysymyksiä ihmisiltä. (Johtaja 7)*

Kilpailulle annettu merkitys korostaa innovaatiotoiminnan suhdetta yhteiskunnallisten yritysten olemassaoloon. Kilpailun osalta tutkimuksen tulokset voidaan kytkeä siihen, että ilman innovatiivisuutta, luovuutta ja kehittämistä ei yhteiskunnallinen yritys pysty toimimaan kilpailuilla markkinoilla. Kilpailu asettaakin innovoinnille niin ajallisia kuin resurssillisia rajoitteita, sillä kilpailuedun saavuttamiseksi on yhteiskunnallisten yritysten pystyttävä sopivassa määrin käyttämään resursseja oikea-aikaisten innovaatioiden synnyttämiseksi.

**Vastaaminen ulkoiseen paineeseen kehittyä.** Toinen selkeästi yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan ja selviytymisen välille jäsenetty merkitys oli yritysten kokema ulkoinen paine kehittymiseen. Edellä esitelty kilpailu on ikään kuin oma osansa ulkoisen ympäristön luomasta paineesta, joka ajaa yhteiskunnallisia yrityksiä kehittymään. Paineita luovat kuitenkin kilpailun lisäksi myös muut seikat, joihin yritykset pyrkivät vastaamaan ympäristön vaatimalla tavalla.

Yhteiskunnallisten yritysten johtajat nostavat yhdeksi selviytymiseen liittyväksi ulkoiseksi paineeksi lainsäädännön, mikä korostuu alla olevassa lainauksessa.

*Meidän palvelumme, [...]palvelut vaatii innovoimista, se on innovointia vaatinu siihen nähden, että yhteiskunnan lait on muuttuneet ja muuttumassa. On pitänyt rakentaa, muuttaa ne palvelutoiminnot vastaamaan tän yhteiskunnan lain käyttämiä käsitteitä esimerkiksi ja näin. (Johtaja 4)*

Liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, johon liittyvät voimakkaasti myös muuttuvat lait. Muutoksen lisäksi yhteiskunnallinen yritys on käsitteenä vielä heikosti lain silmissä tunnistettu, mikä osaltaan ajaa yhteiskunnallisia yrityksiä innovoimaan selviytymisensä varmistamiseksi. Yleisemmin kuitenkin kyseessä on yhteiskunnallisen yrityksen toimialaan liittyvän lainsäädännön muutokset, joista selviytyäkseen on yhteiskunnallisen yrityksen kehityttävä.

Toisaalta yhteiskunnallisten yritysten johtajat nostivat esiin erilaisten sidosryhmien luoman paineen kehittymiseen ja innovatiivisuuteen. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toiminnallaan

tekemään hyvää ja kehittämään yhteiskuntaa, kuitenkin hyödyntämällä liiketoiminnallisia keinoja. Erilaiset asiakkaat, väliportaan ostajat ja yhteistyökumppanit tuovat omanlaisensa ulkoisen paineen yhteiskunnallisen tehtävän onnistuneeseen toteuttamiseen. Tähän paineeseen on vastattava innovatiivisella asenteella, jonka avulla pyritään huomioimaan eri sidosryhmien intressit. Seuraava lainaus toimii esimerkkinä tämän tyyppisistä huomioista.

*No kyllä siinä mun mielestä on tärkeä rooli monessakin suhteessa eli ensinnäkin voidaan olla innovatiivisii sen suhteen, että miten tätä muutosta ja tällästä alati muuttuvaa toimintaympäristöä hallitaan ja tavallaan siinä voidaan yrittää olla innovatiivisia, et miten mukaudutaan erilaisten ostajien erilaisiin sekalaisiin tarpeisiin, et semmosta tavallaan näppäryyttä ja ketteryyttä ni siinä aina on innovoinnin paikka. (Johtaja 7)*

Ulkoista painetta kehittymiseen luo myös yhteiskunnallisten yritysten kantama yhteiskunnallinen vastuu. Niiden tehtävä ei yksinkertaisesti ole tehdä omaa toimintaansa, vaan kehittää yhteiskuntaa kokonaisuutena. Tästä johtuen myös paine kehittää toiminnasta sellaista, jonka vaikuttavuus on selvää, on suurempi. Yhteiskunnalliset yritykset joutuvatkin oman selviytymisensä varmistamiseksi toisinaan myös auttamaan kilpailijoita toimintojensa kehittämisessä. Edellä esitetyn kaltaisen yhteiskunnallisen vastuun kantamisen voidaankin ajatella asettavan innovoinnin jopa yhteiskunnallisten yritysten velvollisuudeksi, kuten alla olevasta lainauksesta voidaan todeta. Yritykselle on tärkeää selviytyä kohtaamistaan haasteista, jotta se pääsee toteuttamaan toimintansa lähtökohtana olevia arvoja ja tuottamaan hyvää ympäröivään yhteiskuntaan. Innovatiivisuus voidaankin nähdä yhteiskunnallisen yrityksen perustehtävään liittyvänä velvollisuutena, jota ilman yhteiskunnallinen yritys ei selviä eikä vähintäänkään pysty toteuttamaan arvojensa mukaista toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

*Olen aina ennen käyttänyt, että olemme yhteiskunnallinen yritys, meidän ei tarvitse suostua. Nyt tajusin, että meillä on velvollisuus. Innovatiivisuus ei ole pelkästään keino, millä me saadaan kilpailukykyä lisää, vaan meillä on velvoite olla innovatiivisia. (Johtaja 2)*

Yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoimintaan ja kehittämiseen painostavien ulkoisten seikkojen yhteys vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella suhteellisen voimakkaalta. Tämän alaluokan osalta tulokset voidaankin kiteyttää siihen, että ulkoiset tekijät vaikuttavat vääjäämättä yhteiskunnallisten yritysten selviytymiseen. Ne myös ohjaavat yrityksiä jatkuvan kehittämisen

ja innovoinnin polulle, sillä muutoin ympäristössä tapahtuvat muutokset uhkaavat yhteiskunnallisen yrityksen olemassaoloa sekä yhteiskunnallisen tehtävän hoitamista.

**Innovoinnin edellytysten tunnistaminen.** Viimeinen selviytymiseen liitetty alaluokka käsitteää hieman moninaisemman joukon huomioita. Innovoinnin edellytyksillä tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä asioita, joiden toteutuminen on edellytys innovaatioiden selviytymistä edistävälle vaikutukselle. Näiden huomioiden yhteys innovoinnin ja selviytymisen välillä on siis ikään kuin välineellinen.

Ensimmäinen tämän alaluokan alle asetetuista asioista on toimeen tarttuminen. Innovaatioiden ja niiden kautta muutoksen sekä selviytymisen varmistaminen alkaa aina siitä, että joku tarttuu innovointiin. Innovointi ja muutoksen eteenpäin vieminen onkin osoitettava riittävän selkeästi jonkun vastuuksi, jotta se ei jää vain kauniiksi puheeksi ja hienoiksi ajatuksiksi. Alla oleva Johtajan 8 haastattelusta otettu lainaus kuvaa tätä tilannetta erityisen hyvin. Lisäksi, jotta toimeen pystytään tarttumaan, on yhteisössä vallittava ymmärrys innovoinnin arvosta. Usein uudet ratkaisut vaativat aluksi taloudellisen panostuksen, mikä saattaa toisinaan estää toimijoita tarttumasta saamiinsa ideoihin. Yritysten selviytymiselle onkin ensiarvoisen tärkeää, etteivät ideat jää vain ajatuksien tasolle, mikä käy ilmi alla olevasta Johtajan 1 haastattelusta otetusta lainauksesta.

*Ja se on vähän kaikessa systeemisessä muutoksessa se sama ongelma, että kaikki on liikkuvan yksimielisiä, että tähän suuntaan pitäis mennä. Mutta se tavallaan ei osu tarpeeks silleen kenenkään tontille, että ne sanos, että nyt oikeesti teet. (Johtaja 8)*

*Mä sanoisin, et varmaan usein se kiteytyy siihen sitte, keskusteluun rahasta. Sitte mä niin ku sanon, että no, ei tää nyt siitä oo kiinni. Et sitä ei tarvi miettiä, että jos teil on käyttökelpoisen ajatus ja idea, niin tehdään se. (Johtaja 1)*

Toisaalta innovaatioiden syntyyn vaikuttaa myös mahdollisuuksien tunnistaminen. Onnistunut innovointi lähteekin kohdeyhteisön tai yhteiskunnan tarpeiden tunnistamisesta ja niiden muuntamisesta toiminnaksi. Jotta yhteiskunnallinen yritys selviää muuttuvassa ympäristössä, on sen koko ajan kehitettävä toimintaansa ympäristöstään keräämiensä vihjeiden avulla. Alla oleva lainaus kiteyttää hyvin johtajien näkemyksiä mahdollisuuksien tunnistamisesta.

*Ja nyt pitää se herkkyyks siinä innovatiivisuudessa, se on tunnistaa niitä tarpeita, osata antaa niille oikeanlaisia nimiä niille tarpeille ja rakentaa sitten niitä jotakin, mitä ne ihmiset tarttee, joilla vastattais siihen niitten ihmisten. Se on niinkun sen palvelutoiminnan innovaatiota, mitä täytyy koko ajan tehdä ja on tehty. (Johtaja 4)*

Tämän hieman erilaisen alaluokan osalta tulokset voidaan kiteyttää erilaisten tekijöiden väliseen vaikutukseen innovoinnin ja selviytymisen välillä. Jotta innovaatiot voivat edesauttaa yhteiskunnallisen yrityksen selviytymistä, on niiden oltava ympäröivän yhteisön tarpeita vastaavia. Lisäksi nämä ympäristön vihjeistä tunnistetut ajatukset ja ideat on vietävä käytännön toteutukseen asti selviytymisen varmistamiseksi.

Kokonaisuutena selviytymiselle jäsenetty merkitys koostuu siis kilpailun, muiden ulkoisten paineiden ja erilaisten edellytysten ympärille. Selviytyminen kuvaa johtajien näkemyksiä yhteiskunnallisten yritysten olemassaolon varmistavasta innovatiivisuudesta ja jatkuvaan kehittämiseen ajavista seikoista, joita ilman yritys heidän nähdäkseen ei selviytyisi toimintaympäristönsä haasteista. Selviytyminen annettuna merkityksenä liittyy useisiin tekijöihin, jotka ovat yhteisiä niin kaupallisille yrityksille kuin yhteiskunnallisille yrityksille, kuten kilpailu ja innovaatioiden luomisen edellytykset. Näiden seikkojen lisäksi selviytyminen liittyy kuitenkin myös yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteisiin, kuten vaikuttavuuteen ja yhteiskunnallisen tehtävän onnistuneeseen hoitamiseen. Innovointi onkin selviytymisen kannalta tärkeää niin tavallisille liiketoiminnallisille yrityksille kuin erityispiirteiden kanssa painiville yhteiskunnallisille yrityksille. Innovointi voi kuitenkin saada korostuneen merkityksen selviytymisen kannalta yhteiskunnallisten yritysten kontekstissa, sillä se ei liity vain yrityksen olemassaoloon vaan myös sen arvopohjaisen tehtävän onnistuneeseen hoitamiseen.

#### **4.2.3 Kehittäminen ja luovuus**

Toinen tämän tutkimuksen pohjalta luotu merkitys on kehittäminen ja luovuus. Tämä merkitys koostuu organisaation kehittymiskyvyn, yksilön vahvuuksien ja luovuuden hyödyntämisen sekä oppimisen osana kehittämistä alaluokista. Tämän merkityksen alaluokat keräsivät tutkimuksessa eniten huomioita, erityisesti organisaation kehittymiskyvyn osalta. Merkitys sisältääkin johtajien näkemyksiä kehittämisen tärkeydestä, luovuuden merkityksestä ja erilaisista tavoista kehittää yritystä sekä yhteisöä. Luovuus ja kehittäminen liittyvätkin kiinteästi yhteiskunnallisten yritysten innovoinnin tematiikkaan.



**Organisaation kyky kehittyä.** Ensimmäisenä tämän merkityksen osalta esitellään organisaation kyky kehittyä alaluokka. Tämä alaluokka sisältää huomioita, jotka liittyvät innovoinnin organisaation itsensä kehittämiseen sekä sen piirissä tapahtuvaan luovuuteen. Kaikille yrityksille on tärkeää ulospäin suuntautuvan innovoinnin lisäksi kehittää omaa toimintaansa. Innovaatiot voivatkin suuntautua myös yrityksen omien käytänteiden ja perustoiminnan kehittämiseen. Yhteiskunnallisten yritysten johtajat esittävätkin tämän yhtenä tärkeimmistä innovoinnin muodoista, mistä alla olevat lainaukset toimivat esimerkkeinä. Sisäisen toiminnan innovaatioilla varmistetaan, että yritys pääsee kasvamaan eikä jämähdä käyttämään jo vanhentuneita menetelmiä. Haasteena on huomata tällaisten innovaatioiden tarve ja oikeat paikat toiminnan kehittämiseksi. Oman toiminnan innovoinnille annetaankin suhteellisen suuri merkitys yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan osana.

*Mikään puu ei kasva taivaaseen asti, että jossain vaiheessa ne erinomaiset käytänteet mitä on, niin niistä tulee vaan vääriä käytänteitä. (Johtaja 5)*

*Tietysti sitte kaikkii semmosia innovaatioita, jotka liittyy tähän meidän omaan perus tekemiseen, niin niitä tarvitaan, mutta se on tavallaan liian lähellä, sen ajatteleminen, helposti. Mutta niitä tarvitaan ihan näihin omiin prosesseihin. (Johtaja 1)*

Jotta edellä esiteltyjä sisäisiä innovaatioita syntyy, on yhteiskunnallisen yrityksen tietoisesti kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Yhteiskunnallisten yritysten johtajat korostivatkin, että kehittämisen jatkuvuus voidaan ajatella edellytykseksi organisaatiota läpileikkaavalle muutokselle. Kehittämisen tulee koskea organisaation jokaista tasoa ja siihen on kannustettava esimerkiksi innovointia edistämällä. Voidaankin ajatella, että ilman jatkuvuutta yksittäiset innovaatiot eivät vielä riitä konkreettisen kehittymisen aikaansaamiseen, eivätkä siten välttämättä ole riittäviä yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan edistämiseksi. Alla oleva lainaus kuvaa jatkuvalla kehittymiselle jäsennettyä merkitystä erityisen hyvin.

*Kyl mä ajattelen, et sellanen jatkuva kehittäminen on joka tasolla sellasta mitä aina tarvitaan ja kehittäminen tapahtuu erilaisten hyvien innovaatioiden kautta. (Johtaja 7)*

Jatkuvan kehittämisen lisäksi aineistossa korostui myös hieman kokeellisempi hankemallinen kehittäminen. Yksi yleisimmistä kehittämisen ja luovuuden ilmentymistä, joita aineistossa kuvattiin, olivatkin erilaiset kehittämis- ja uudistamishankkeet. Kehittämishankkeilla pyrittiin muuttamaan olemassa olevaa toimintaa kun taas uudistamishankkeilla pyrittiin viemään toimintaa kokonaan uuteen suuntaan. Hankkeisiin perustuvan kehittämisen voidaan ajatella olevan suhteellisen merkittävä osa yhteiskunnallisten yritysten kehittymistä, sillä jokainen haastatelluista johtajista mainitsi vähintään yhden meneillään olevan kehittämis- tai uudistamishankkeen.

Hankkeita oli niin johtamisen kehittämiseen, digitalisaation käyttöön valjastamiseen kuin strategioiden kehittämiseen. Työntekijöitä varten oli luotu erilaisia koulutushankkeita ja mentoimintaa, samalla kun osa hankkeista keskittyi luomaan kokonaan uusia toimintakonsepteja yritysten käyttöön. Johtajien puheessa hankkeet kuvasivatkin voimakkaasti yhteiskunnallisten yritysten halua ja kykyä kehittyä. Alla olevat lainaukset toimivat esimerkkeinä erilaista hankkeista, joita organisaatioissa oli meneillään.

*Joo kyllä sitäkin on käsitelty ja semmonen tavallaan, no nythän meil on se (epäselvää) johtamisen hanke ja ylipäättään dialogisuus on se tapa millä kohdata sekä asiakkaita, että työhökavereita, että alaisia tai omia esimiehiä, et se kaikkine päivineen. (Johtaja 7)*

*Meillä on menossa tämmönen, [...] varmaan puhuu sulle enemmän siitä sitten, mutta tämmönen [...], kaksvuotinen koulutusprojekti, jossa koko henkilökunta koulutetaan tähän ajatteluun. (Johtaja 9)*

Kehittämis- ja uudistamishankkeet poikkeavat jonkin verran edellä esitellystä organisaation jatkuvasta kehittämisestä. Hankkeiden tavoitteena on toimia kokeilevana alustana mahdollisille uusille toimintatavoille, kuitenkin vaarantamatta jokapäiväisen toiminnan jatkuvuutta. Kokeellisuus onkin yksi hankkeiden selkeistä yhdistävistä tekijöistä, niiden avulla voidaan kerätä tietoa uusien ideoiden toimivuudesta ennen kuin ne jalkautetaan koko toimintaan. Hankkeet ovat suhteellisen lyhyt kestoisia ja tavallisesta kehittämisestä poiketen saavat usein myös ulkopuolista rahoitusta.

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät lisäksi usein edistämään kehittymistään luomalla suhteellisen matalan organisaatorakenteen, kuten Johtajan 10 haastattelusta otettu lainaus alla kuvaa.

Tällöin organisaation eri tasoilla luodut ideat ja tehdyt innovaatiot päätyvät helpommin koko organisaation käytänteiksi. Aineistossa korostuukin, että yhteiskunnallisten yritysten on tärkeää huomioida erilaiset väylät, joita pitkin ideoita kehittämiseen voidaan saada. Kannustamalla työntekijöitä yrityksen kehittämiseen, ruokitaan samalla luovuutta organisaation piirissä, mikä korostuu johtajan 5 haastattelusta otetussa alla olevassa lainauksessa. Luovuus vaatii kuitenkin ympärilleen rakenteen, jonka puitteissa se pystyy suuntautumaan toimivalla tavalla organisaation kehittämiseen ja muuhun innovointiin.

*Meil on matala organisaatio. Me koko ajan ollaan kuulolla. Sieltähän ne tulee ne ideat siihen, miten tätä hommaa tehdään. Sillon must asiakkaat on vaikuttanu kaikkiin meidän palveluihin ja niitten palveluiden sisältöihin, et minkälaisia. (Johtaja 10)*

*Joo, siis silleen, että ensinnäkin tai mä oon siis, kun managementtia tarvitaan tietty määrä, että tulee siis niinkun turvaa, ettei siinä oo. Mä uskoisin, että tarvitaan tietyt raamit joitten sisällä ollaan, jotta ihmiset voivat olla luovia. (Johtaja 5)*

Organisaation kehittämisen ja luovuuden osalta tulokset voidaankin kiteyttää siihen, että organisaation tulee kiinnittää huomiota paitsi ulospäin suuntautuviin innovaatioihin myös organisaation sisäiseen kehittämiseen. Yhteiskunnallinen toiminta vaatii yrityksen jatkuvaa, tarkoituksenmukaista ja laaja-alaista kehittämistä. Kokeellisuus ja uusien toimintamallien testaaminen tapahtuu usein erilaisten hankkeiden avulla, jotta innovointi ja kehittäminen pystytään toteuttamaan vaarantamatta yrityksen perus toimintaa. Yrityksen onkin pystyttävä huomioimaan erilaiset resurssit, joita kehittämisen apuna pystytään käyttämään, jotta se kykenee vastaamaan kehittymisen tarpeeseen. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi organisaation piiristä löytyvä luovuus ja toiminnasta saatava palaute.

**Yksilön vahvuuksien ja luovuuden hyödyntäminen.** Toinen tämän merkityksen alaluokista on yksilön vahvuuksien ja luovuuden hyödyntäminen. Alaluokka sisältää huomioita yksilöllisten vahvuuksien tukemisen, yksilöiden kehittämisen ja yksilöiden luovuuden merkityksestä yrityksen innovaatiotoiminnalle ja kehittymiselle. Aineistosta ja aiemmin esitetystä teoriasta käy ilmi, että yhteiskunnallisten yritysten arvoihin sisältyvät usein yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus, jotka heijastuvat myös yritysten tapaan suhtautua työntekijöihinsä.

Yksilöiden merkitys yhteiskunnallisten yritysten kehittämisessä on selkeästi havaittavissa tutkimuksen aineistosta. Yhteiskunnallisten yritysten johtajat kuvaavatkin tärkeänä osana kehittymistä ja innovointia yksilöiden vahvuuksien hyödyntämisen. Kuitenkin vielä vahvuuksiakin selkeämmin esiin nostetaan näkemys yksilön kehittymishalukkuudesta. Yritykset haluavat luoda mahdollisuuksia erilaisille ihmisille kehittyä ja kasvaa, hyödyntäen heidän jo olemassa olevia vahvuuksiaan sekä rakentaen uusia. Ilmapiiri yrityksissä kannustaakin yksilöitä ottamaan vastuun omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä sekä uusien ajatusten ideoinnista omista vahvuuksistaan aloittaen. Edellä mainitut seikat tulevat hyvin esiin alle valituista esimerkkilainauksista.

*Eri osa-alueet ihmisillä nousee esiin ja painottuu. On tärkeää ihmiselle, että se oppii ite tuntemaan myöskin itseänsä, antaa arvoa niille hyvälle ja huonoille taikka haasteille, mutta kaikille myöskin se kuva, että ei olla vaan tässä ja nyt, vaan meissä kaikissa on potentiaalia asiaa kehittyä. Ite täytyy vaan tunnistaa myöskin ne keinot, mitkä minä olen, mitkä on ne minun ensimmäiset askeleet. (Johtaja 4)*

*Mä uskon hirveen paljon siis tai niinkun sanoin, että mä haluan, että ihmiset kasvaa. Ja pyrin rekrytoimaan siihen, niinkun kenen kanssa mä teen töitä, niin siihen lähipiiriin semmosia, jotka on kasvuun halukkaita, jotka haluaa ottaa vastuuta, kantaa vastuuta. (Johtaja 5)*

Toisaalta yhteiskunnalliset yritykset ilmentävät voimakkaasti myös toimintansa arvoja työntekijöihinsäkin nähden, kuten alla olevista lainauksista käy ilmi. Yhteiskunnalliset yritykset haluavat toimia yhteiskunnallisina suunnan näyttäjinä myös työntekijöiden huomioimisessa ja arvojen toteuttamisessa. Yksilöitä halutaankin kohdella yhdenvertaisesti kuitenkin heidän erityispiirteensä huomioiden. Ilmapiiristä halutaan luoda avoin ja mahdollistava, jotta yksilöt pystyvät myös ilmaisemaan erilaiset vahvuutensa sekä tarpeensa. Tämän voidaan ajatella johtavan yhteiskunnallisten yritysten arvojen mukaiseen kehittymiseen niin yksilöiden kuin ympäröivän yhteiskunnankin osalta.

*Et tavallaan ihmisten yksilölliset tarpeet tulis huomioida ja toki sitten sekin ehkä tämmönen yksilölliset tarpeet, niin on sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet siel voi olla erilaisia työntekijöiden vaikka mielenkiinnon kohteita mihin he haluis suunnata, missä heil ois*

*erityistä lahjakkuutta, osaamista ja tavallaan niiden asioiden esillä pitäminen semmonen yksilöllisyyden kunnioittaminen ja huomioiminen kaikkineen päivineen. (Johtaja 7)*

*Siis jos ei toimita eettisesti hyvin, jos ei niitä ihmisiä arvosteta, jos eivät he koe itseänsä arvostetuiksi, niin eihän niiltä voi vaatia innovatiivisuutta. (Johtaja 5)*

Aineiston pohjalta vaikuttaakin siltä, että kehittyminen ja muutos liittyvät aina osaltaan luovuuteen. Onkin tyypillistä, että yhteiskunnallisten yritysten johtajat pyrkivät kannustamaan yksilöitä luovuuteen, sillä luovuuden ajateltiin olevan esimerkiksi innovaatioiden lähde. Luovuuden lähteenä voidaan yksilön näkökulmasta ajatella esimerkiksi omien vahvuuksien parissa työskentelyn, kuten Johtajan 6 haastattelusta otettu lainaus hyvin tiivistää. Yksilön tunne työn mielekkyydestä kannustaakin ajattelemaan tehtävää työtä luovasti, mikä edesauttaa uudenlaisten toimintamallien ja ideoiden syntymistä.

*Sit mä uskon siihen, että siis töissä ihmiset on luovempia ja enemmän aikaansaavia, kun ne saa toimia omien vahvuuksiensa kautta. (Johtaja 6)*

Kaikkiaan yksilön luovuuden ja kehittämisen alaluokasta aineiston pohjalta syntyneet tulokset voidaan kiteyttää näkemykseen yksilön huomioimisen tärkeydestä. Organisaatiot ja yritykset muodostuvat aina yksilöistä, joiden mielenkiinnon ja osaamisen varassa organisaatio pyrkii kehittymään. Yksilöiden vahvuuksille ja luovuudelle onkin syytä antaa tilaa, jotta yhteiskunnalliset yritykset pystyvät kehittymään ja innovoimaan tulevaisuuden ratkaisuja. Yhteiskunnallisille yrityksille on myös tärkeää kohdata yksilöt toimintaansa ohjaavien arvojen mukaisesti, sillä ne toimivat yhteiskunnan edelläkävijöinä ja muuttajina.

**Oppiminen osana kehittämistä.** Viimeinen tämän merkityksen alaluokista on oppiminen osana kehittämistä. Se sisältää johtajien näkemyksiä niin organisaation kuin yksilöiden oppimisesta kehittymisen välineenä. Aineistossa oppiminen liitettiinkin lähes poikkeuksetta yritysten ja yksilöiden kehittymiseen. Oppiminen ilmenee kuitenkin erilaisissa muodoissa. Toisinaan oppiminen tapahtuu muun toiminnan keskellä, esimerkiksi erilaisia haasteita ratkottaessa. Tällaisen oppimisen voidaan aineiston pohjalta ajatella olevan niin yksilön kuin yhteisön kannalta erittäin hyödyllistä, sillä silloin yrityksen ja erehdyksen kautta päädytään usein kehittämään toimintaa. Toisaalta oppiminen voi liittyä myös muodollisiin järjestettyihin oppimistilaisuuksiin, kuten koulutuksiin ja työpajoihin. Johtajien haastattelujen perusteella tärkeää vaikuttaa

olevan mahdollistaa monenlaisia oppimispolkuja, joiden avulla niin käytännön toiminnassa kuin kouluttautumalla opitut asiat päästään hyödyntämään organisaation kehittämisessä sekä innovoinnissa. Alla olevat lainaukset kuvaavat edellä esitettyjä oppimiseen liitettyjä näkemyksiä.

*Ja me uskotaan hirmu vahvasti ihmisten kasvuun ja kehitykseen, pitää antaa haasteita, siis sopivia haasteita ja antaa ihmisten kasvaa niitten mukana. (Johtaja 5)*

*Joo ja, et sielt tulee niit yksilöllisiä osaamisen polkuja ja kouluttautumisia, et joku suuntautuu sit ehkä [...], joku ryhmä siihen johonkin ryhmämuotoiseen tekemiseen, joku toimii enemmän tukee tarvitsevien kanssa joku sitten niiden [...]asiakkaiden kanssa, et tavallaan siel mahdollistetaan myös tää säätiön sisällä erilaisia polkuja ja kehittymisiä. (Johtaja 7)*

Oppimista ei myöskään voida lokeroida vain johonkin osaan yritystoimintaa. Oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, jota tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Niin yksilöt kuin organisaatio itsessään oppii. Esimerkiksi Johtajan 10 edustamassa organisaatiossa käydään haasteelliseksi koetut tilanteet kaikkien osallisten voimin läpi, jolloin oppimiskokemus syntyy jokaiselle osallistujalle. Alla oleva lainaus kuvaa Johtajan 10 kuvaamaa oppimisprosessia organisaatiossaan. Tällainen kokonaisvaltainen oppiminen takaa erityisen tehokkaasti myös kehittymisen, sillä se mahdollistaa ilmiön tarkastelun monesta näkökulmasta yhtäaikaaisesti.

*Eli sillan me koko ajan esimerkillä opetellaan. Kaikki oppii koko ajan. Asiakas oppii, työntekijä oppii, esimies oppii ja jokainen tilanne käydään läpi. (Johtaja 10)*

Aineiston pohjalta oppiminen voidaan tiivistää näkemykseen siitä, että oppiminen on jatkuva prosessi, joka läpileikkaa koko organisaatiota. Oppiminen vaikuttaakin olevan välttämätön osa muutosta ja kehittymistä, mutta myös onnistuneen kehittymisen taustavoima. Oppimista tapahtuu erilaisissa ympäristöissä, niin muodollisissa kuin vapaamuotoisissa, tärkeää onkin koota opittu yhteen ja pystyä tarkastelemaan erilaisia ilmiöitä monipuolisesti. Tällöin oppiminen ja kehittäminen sulautuvat ikään kuin toisiinsa mahdollistaen perusteltujen muutosten aikaansaamisen.

Kaikkiaan kehittämisen ja luovuuden merkitys yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnalle vaikuttaa olevan suuri. Kehittämisen ja luovuuden voidaan tämän tutkimuksen osalta ajatella koostuvan niin organisaation kuin yksilöiden kehittämisestä sekä luovuudesta, oppimisesta kehittymistä tukevana prosessina ja erilaisten hankkeiden luomista mahdollisuuksista. Innovaatiotoiminnalle jäsennettynä merkityksenä kehittäminen ja luovuus kuvaa yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemyksiä tavoista muokata ja viedä yhteiskunnallisten yritysten toimintaa eteenpäin. Se kokoaa yhteen niitä huomioita, joiden avulla johtajat ilmentävät yritysten tarvetta hyödyntää innovaatioita ja innovatiivisuutta, kehittämistä ja luovuutta toiminnassaan.

#### 4.2.4 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Kolmas innovaatiotoiminnalle tunnistettu merkitys on yhteistyön ja vuorovaikutuksen kokonaisuus. Tämä merkitys koostuu sellaisista alaluokista kuin vuorovaikutus innovaatioiden mahdollistajana, innovatiivisen ja rohkean ilmapiirin vaikutus sekä kumppanuuksien ja yhteistyön hyödyntäminen. Merkitys kokoaa johtajien näkemyksiä keskustelun tärkeydestä innovoinnissa, innovaatioihin kannustavan ilmapiirin sekä epäonnistumisen hyväksymisen merkityksestä ja erilaisten yhteistyökumppaneiden vaikutuksesta.

**Vuorovaikutus innovoinnin mahdollistajana.** Kuten edellä todettiin, on vuorovaikutus yhteydessä innovaatioiden syntyyn. Vuorovaikutusta tapahtuu niin suunnitellusti, vaikkapa palaverien muodossa, kuin arkipäiväisten kohtaamisten yhteydessä. Kaikenlainen ajatusten vaihtaminen vaikuttaa kuitenkin edesauttavan uusien ideoiden ja tästä johtuen myös innovaatioiden syntyä.

Aineistossa korostuu johtajien näkemys siitä, että keskusteleminen on avain uusiin innovaatioihin. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivätkin muodostamaan sellaisia suhteellisen matalia organisaatorakenteita, jotka mahdollistavat keskustelun yrityksen eri sektoreiden välillä. Juuri tällainen sektorirajat ylittävä keskustelu ja vapaa tiedon kulku koetaan hedelmälliseksi innovoinnin kannalta. Toisaalta yrityksillä on selkeä tarve kommunikoida myös oman toimintapiirinsä ulkopuolelle. Ajatuksia ja ideoita halutaan kerätä niin asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Onkin tärkeää, että yhteiskunnallinen yritys luo verkostoja, joiden kanssa keskustelemalla se pystyy kehittämään toimintaansa. Alla olevat esimerkit kuvaavat johtajien näkemyksiä vuorovaikutuksen merkityksestä innovaatiotoimintaan.

*Se vuorovaikutus eli se dialogisuus on tärkeää myös tässä tavallaan tässä uuden luomissa, innovaatioissa ja muissa. (Johtaja 6)*

*Ei se, siis sanotaanko niin, että tietty rakenne pitää olla ja me pyritään tulemaan toimeen niin vähäisellä organisaatorakenteella kun vain mahdollista. Sillä tavalla, että työt ei oo liian lokeroituja ja sektorit ei oo liikaa erillään toisista. Jokaisella on oma ikään kuin päätehtävänsä. Mutta sen innovatiivisuuden keskeinen edellytys on se, että sitä vuorovaikutusta näitten tiimien välillä on riittävässä määrin ja siihen täytyy luoda semmosia erilaisia foorumeita. (Johtaja 1)*

Edellä esitetty näkemys keskustelun tärkeydestä liittyy myös seuraavaan aineistosta nostettuun pohdintaan. Kuten aiemmin on todettu, yhteistyö on yksi innovaatioiden taustalla vaikuttavista voimista. Yhteistyö ei kuitenkaan rajoitu ennalta suunniteltuun ja valmisteltuun kommunikointoon vaan koostuu myös sattumalta syntyneistä vuorovaikutuksen hetkistä. Tämä käy hyvin ilmi Johtajan 10 haastattelusta poimitusta alla olevasta lainauksesta. Aineiston pohjalta voidaankin ajatella olevan tärkeää, että yrityksen työntekijät osaavat poimia näistä suunnittelemattomista keskusteluista eteenpäin vietäviä ideoita. Keskusteleminen itsessään kun ei vielä edistä innovaatioiden syntyä, vaan keskustelujen pohjalta on tartuttava syntyneisiin ajatuksiin ja ideoihin.

*Keskusteleminen on tosi tärkeätä. Mä kuulen ja mä poimin. Mä sanoin, et mun mielestä kaikista parhaimmat ajatukset syntyy hetkessä. Eli mä istun tuol pihalla, joku pysäyttää mut, siihen tulee joku asiakas, me ruvetaan puhumaan jotain. Mä tajuun, et tässä hän tää ratkasu onki. (Johtaja 10)*

Aineiston pohjalta tämä alaluokka voidaan tiivistää näkemykseen siitä, että vuorovaikutus niin suunnitellusti kuin suunnittelematta toimii uusien innovaatioiden alustana. Ihmisten pystyessä vapaasti vaihtamaan ajatuksia niin yrityksen sisällä kuin sen sidosryhmien kanssa ja osatessa poimia keskustelun lomassa syntyneet ajatukset eteenpäin jalostettaviksi, syntyy uusia ratkaisuja. Yhteiskunnallisille yrityksille onkin tärkeää toimia sellaisella tavalla, joka kannustaa yhdessä tekemiseen ja keskustelemiseen.

**Innovatiivisen ja rohkean ilmapiirin vaikutus.** Seuraavaksi esiteltävä innovatiivisen ja rohkean ilmapiirin alaluokka liittyy voimakkaasti edelliseen alaluokkaan. Vuorovaikutus ja sille



luotavat mahdollisuudet ovat osa yrityksen kulttuuria ja ilmapiiriä. Onkin tärkeää, että yhteiskunnallinen yritys pyrkii luomaan sellaisen ilmapiirin, joka kannustaa paitsi vuorovaikutukseen myös innovatiivisuuteen muilla tavoilla. Rohkeus innovoida rakentuu innovatiivisen ilmapiirin varaan. Kun yritys kannustaa uudenlaiseen ajatteluun ja kyseenalaistamiseen, pystyvät yksilöt paremmin sietämään uuden luomiseen liittyviä riskejä. Tämä alaluokka tiivistääkin johtajien näkemyksiä ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvistä seikoista sekä ilmapiirin merkityksestä.

Innovatiiviseen ilmapiiriin liittyy voimakkaasti jo aiemmin esitelty aihe yksilön kunnioittamisesta, josta alla oleva lainaus toimii esimerkkinä. Ilmapiiri, jossa kaikki saavat hyödyntää omia vahvuuksiaan, kuitenkin samojen arvojen ja yhteisen päämäärän eteen työskennellen, innostaa myös innovatiivisuuteen. Haastateltujen mukaan onkin tärkeää kehittää ilmapiiriä sellaiseksi, että yksilöiden on helppo ja turvallinen olla omia persooniaan ja hyödyntää erilaisuutta myös innovoinnin aikaansaamisessa.

*Eli se semmonen, et sitte kaikki luovat menetelmät on käytös. Jokainen saa käyttää omaa persoonaa siinä työssään. Mut et se tavoite on yhteinen ja nää arvot on. (Johtaja 10)*

Jotta ilmapiiri koetaan innovaatioihin kannustavaksi, on sen tärkeää tukea ideointia. Käytännössä yhteiskunnallisten yritysten on hyvä rakentaa ilmapiiri, jossa ääneen ajattelu ja ideoiden pallottelu ovat arkipäivää. Tärkeää on myös luoda kulttuuri, jossa muiden tekemiin ehdotuksiin suhtaudutaan positiivisesti, kuten alla oleva lainaus korostaa. Kun pelkoa torjutuksi tulemisesta tai naurunalaiseksi joutumisesta ei ole, voivat ihmiset vapaammin ideoida myös uusia erilaisia ratkaisuja. Kuten Johtaja 6 asian hyvin tiivistää, on innovatiivisuuden kannalta tärkeää, ettei yhteisö tuomitse uusia ajatuksia vaan kannustaa niiden ääneen sanomiseen.

*Sen takia meidän organisaation kulttuurin pitää olla sellasta, et se suosii ääneen ajattelua ilman, että niitä ajatuksia ammutaan alas tai torpedoidaan. (Johtaja 6)*

Yhteiskunnalliselle yritykselle onkin tärkeää innovoinnin yhteydessä ymmärtää epäonnistumista. Kun yritys kannustaa toimijoitaan yrittämään rohkeasti uusia asioita, eivät kaikki uudet ideat välttämättä onnistu. Kokeileminen on kuitenkin ainoa tapa saada selville, toimiiko jokin ajatus käytännössä. Yhteiskunnallisten yritysten johtajat korostavatkin sitä, että yritys pyrkii

luomaan rohkeaa ja kokeilevaa ilmapiiriä, jossa epäonnistuminen on vain välivaihe ennen onnistumista. Alla olevassa lainauksessa korostuu nimenomaan tämä rohkeus ja kokeilevan ilmapiirin tarve.

*Me on puhuttu rohkeudesta ja siihen, että on haluttu vahvistaa sitä, että kun siinä välillä ei pitäis puhua epäonnistumisista ollenkaan, mutta rohkeasti yrittää. Ja siis silloin kun sä yrität, niin et sä aina onnistu. Sitten meillä on kokeilukulttuuri ja sitä me ollaan ihan opiskeltu ja siinä haettu sitä, että miten se kokeileminen oikein toimii. (Johtaja 5)*

Kokeilemisen ja epäonnistumisen lisäksi rohkeus liittyy prosessien pituuteen, mistä alla oleva lainaus toimii hyvänä esimerkkinä. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat osana jatkuvasti, toisinaan nopeastikin muuttuvaa ympäristöä. Yrityksiltä vaaditaankin johtajien mukaan rohkeutta ja ketteryyttä tehdä päätöksiä, jotka eivät välttämättä perustu pitkälliseen prosessiin. Jotta yritykset pystyvät innovoimaan toimintaympäristönsä haasteisiin ratkaisuja, on niiden kyettävä nopeisiin analyyseihin ja rohkeisiin päätöksiin. Haastateltavat korostivatkin sen hyväksymisen tärkeyttä, etteivät nämä päätökset aina välttämättä osoittaudu oikeiksi, sillä nopeaan ja ketterään toimintaan liittyy myös uudelleen yrittämisen ajatus. Mikäli ensimmäinen tehty päätös ei vielä yritystä haluttuun suuntaan on sen pohdittava asiaa uudelleen ja tehtävä rohkeasti myös aiempia päätöksiä korjaavia ratkaisuja.

*Ja mä näen, että paras tapa oikeesti ajatella sitä, että me ollaan innovatiivisesti jostain muuta, niin on nimenomaan se kyky tehdä nopeita muutoksia ja olla ketterä. Se on se juttu, että jos oikeesti uskalletaan kokeilla jotain ja jos ei onnistu, niin uutta yritystä kehiin. Tehään nopeita analyyseja ja mä näen myöskin sen, että se on semmosta tietynlaista vuoropuhelua. (Johtaja 8)*

Ilmapiirin muodostus tiivistyykin käytännössä organisaation muutosmyönteisyyden ympärille. Koska yhteiskunnalliset yritykset näkevät innovaatiot ja kehittymisen niin voimakkaasti osana selviytymistään on niiden pyrittävä luomaan myös muutosmyönteinen ilmapiiri. Muutosten hyväksyminen ja kehittymisen ymmärtäminen on prosessi, jossa on huomioitava kaikki organisaation tasot. Mitä paremmin muutosta ymmärretään, sitä suopeammin ihmiset siihen suhtau-

tuvat. Innovatiivinen ilmapiiri rakentuukin sen lähtöoletuksen päälle, että organisaatio on valmis muutoksiin, mikäli sellaisia pystytään ideoimaan. Alla oleva lainaus toimii esimerkkinä näistä johtajien esittämistä näkemyksistä muutosvalmiuteen liittyen.

*Ni sen kokoprosessin miettiminen sinällään on sellanen työn alla oleva asia, mut joo kyl mun mielest lähtökohtasesti meillä kannustetaan ja suhtaudutaan myönteisesti muutosehdotuksiin ja uusiin ideoihin. (Johtaja 7)*

Tämän alaluokan aineistosta koottu ymmärrys tiivistyy näkemykseen innovatiivisen ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen merkityksestä. On yrityksen kannalta tärkeää, että sen piirissä toimivat ja myös ympäröivä yhteiskunta, näkee yrityksen muutoskykyisenä ja haluisena. Innovatiivisuutta ruokkiikin ennakkoluuloton ja avoin ilmapiiri, jossa ideointi ja muutos ovat osa yhteisön arkea. Myöskään ilman rohkeutta ei yhteiskunnallinen yritys pysty vastaamaan toimintaympäristönsä haasteisiin. Yhteiskunnallisten yritysten onkin pyrittävä kulttuurissaan korostamaan sitä, että epäonnistuminen kuuluu osana innovatiiviseen ilmapiiriin. Tällaisen ilmapiirin luominen on prosessi, johon kaikki organisaation tasot osallistuvat. Tärkeää onkin sitouttaa koko organisaatio osaksi yhteisen ilmapiirin luomista ja innovointiin kannustamista.

**Kumppanuuksien ja yhteistyön hyödyntäminen.** Viimeisenä tämän merkityksen alaluokana esitellään kumppanuuksien ja yhteistyön hyödyntämisen alaluokka. Sekä aineiston että aiemmin esitetyn teorian pohjalta voidaan päätellä muiden toimijoiden kanssa yhteistyössä toimimisen olevan tärkeää yhteiskunnallisille yrityksille, koska ne pyrkivät toiminnallaan muokkaamaan yhteiskuntaa laajasti. Erilaiset kumppanuudet ja yhteistyö vaikuttavatkin aineiston perusteella olevan yksi yhteiskunnallisen tehtävän hoitamisen kannalta ilmeisimmistä tarpeista. Lisäksi yhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa edesauttaa uudenlaisten innovaatioiden syntyä ja niiden vaikuttavuutta.

Yhtäältä yhteiskunnalliset yritykset voivat kaivata kumppanuuksia ja yhteistyötä kehittääkseen omaa toimintaansa uuden näkökulman kautta, kuten alla oleva lainaus tuo ilmi. Johtajien mukaan yhteistyön kautta yhteiskunnalliset yritykset saavatkin uusia ideoita toimintansa kehittämiseen, verkostoituvat laajemmin toimiympäristönsä kanssa ja pystyvät lisäämään vaikuttavuuttaan. Kehittymisen kannalta yhteiskunnallisten yritysten onkin syytä pohtia yhteistyö- ja kumppanuusmahdollisuuksia mahdollisimman monipuolisesti.

*No ehkä se on just se, että mä oon kokenut, että tarvii tämmösiä kumppaneita, täs tarvii tota nuorta polvee, jolle tietyt asiat on itsestään selviä, se, millä tavalla saadaan muita mukaan, niin ku [...] on. Niillä on ihan ilmiömäinen kyky osallistaa ihmisiä ja saada semmosia verkostoja mukaan. Se on ollut kyllä aika tärkeä juttu. (Johtaja 1)*

Toisaalta johtajat korostavat haastatteluissa sitä, että yhteiskunnalliset yritykset voivat solmia kumppanuuksia edelläkävijöiden kanssa oppiakseen ja ymmärtääkseen jotain toimintansa kannalta tärkeää ilmiötä paremmin. Tällaisessa yhteistyössä kehittämisen kohteena ei välttämättä ole suoraan yhteiskunnallinen yritys itse, vaan kohteena saattaa olla jokin suurempi yhteiskunnallinen ilmiö. Yritysten kannalta on tärkeää päästä mukaan verkostoihin, joita yhdistävät yhteiset arvot ja halu vaikuttaa yhteiseen päämäärään. Alla olevat lainaukset korostavat tätä kumppanuuksien merkitystä toiminnan eteenpäin viemisessä.

*Meillä on valittu semmonen huoltoyhtiö, joka on pörssiyhtiö. Mua kiinnostaa sen takia, että niillä on ne on hyvin innovatiivisia. Esimerkiksi kiertotaloudessa, että jos me päästäis nyt sen yhtiön imussa pidemmälle. (Johtaja 2)*

*Elikkä se, että meille on tärkeää tai merkityksellistä se, että näil meidän kumppaneilla on samanlainen yhteiskunnallisesti orientoitunu arvopohja. (Johtaja 1)*

Samalla yhteistyö ja kumppanuudet liitetään aineistossa myös sosiaalisten innovaatioiden syntyyn yhteiskunnallisissa yrityksissä. Tällaiset innovaatiot syntyvät johtajien mukaan harvoin yksilön työskentelyn tuloksena tai edes yhden yrityksen sisällä, mikä näkyy myös alla olevassa lainauksessa. Sosiaalisten innovaatioiden lähde voikin sijaita kokonaan yrityksen oman sektorin tai toiminnan ulkopuolella, tuottaen yhteishyödyllisiä innovaatioita, jotka edistävät useita asioita yhtäaikaaisesti. Voidaankin ajatella olevan yhteiskunnallisille yrityksille tärkeää koota sosiaalisten innovaatioiden edistämiseksi verkostoja myös sellaisilta sektoreilta, jotka eivät suoraan kosketa niiden omaa toimintaa.

*Se mikä musta on tyypillistä tai mikä mun mielestä on tärkeää, on se, että sillon, kun ne on parhaimmillaan, niin ne tarkoittaa sitä, että se ei oo jonkun yksittäisen ihmisen joku nerokas idea. Vaan se on semmonen juttu, joka syntyy vuorovaikutuksessa, jossa on paljon erilaisia ihmisiä mukana. Parhaat sosiaaliset innovaatiot on semmosia, jossa tavallaan*

*tule, ehkä se impulssi saattaa tulla ihan joltain muulta sektorilta, ku se, mitä se sitten varsinaisesti koskee. (Johtaja 1)*

Tämän alaluokan aineiston pohjalta luodut tulokset voi tiivistää päätelmään siitä, että yhteiskunnallisten yritysten perustehtävä edellyttää myös yhteistyötä ympäröivien sidosryhmien kanssa. Yhteiskunnalliset yritykset pystyvät harvoin muuttamaan yhteiskuntaa itsenäisesti, mistä johtuen niiden on hyvä luoda verkostoja arvojensa edistämiseksi. Jotta yhteiskunnalliset yritykset pystyvät luomaan uusia toimivia innovaatioita ja kehittymään kannattavasti, on niiden suunnattava katse sisäisten tekijöiden lisäksi yhteistyön tuomiin mahdollisuuksiin. Yhteistyöllä ja sektorirajat ylittävällä kommunikaatiolla voidaankin aineiston pohjalta ajatella olevan selkeä merkitys myös sille, että sosiaalisia innovaatioita syntyy. Pystyäkseen edistämään oman toimintansa tavoitetta tällaisten innovaatioiden avulla, onkin yhteiskunnallisen yrityksen ymmärrettävä laajoja yhteiskunnallisia kokonaisuuksia ja pyrittävä moninaisten verkostojen osaksi. Aineiston pohjalta voidaankin ajatella tärkeäksi, että aiemmin esitelty innovatiivinen ilmapiiri ulottuu myös yhteistyökumppaneiden valitsemiseen ja verkostojen luomiseen.

Kokonaisuudessaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys yhteiskunnallisten yritysten innovatiivisuudelle tiivistyy innovatiivisen ilmapiirin ympärille. Yhteiskunnallisten yritysten on rohkeasti kehitettävä toimintaansa hyödyntäen vuorovaikutusta niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Niiden on tartuttava uusiin ideoihin sekä kumppanuuksiin, jotta ne pystyvät vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin. Kaiken tämän mahdollistaa ilmapiiri, joka kannustaa ajattelemaan uusilla tavoilla ja hyödyntämään ideoita arjen muutoksessa. Yhteistyö ja vuorovaikutus ympäröikin merkityksenä erityisesti innovaatioiden syntyä ja muutoksen sekä kehittymisen hyväksymistä.

#### **4.2.5 Arvopohjainen toiminta**

Viimeinen tutkimuksessa tunnistettu merkitys on arvopohjainen toiminta. Vaikka muutkin tunnistetut merkitykset käsittelevät nimenomaan yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoimintaa, ovat tämän merkityksen alaluokat selkeimmin yhteydessä yhteiskunnallisiin yrityksiin erilaisena toimintamallina. Merkitys sisältääkin toimintaa ohjaavan yhteiskunnallisen tavoitteen, arvopohjaiseen toiminnan kehittämiseen ja edelläkävijyyteen yhteiskunnallisena vaikuttajana liittyvät alaluokat. Tämä merkitys kokoaa yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemyksiä ai-

heista kuten toimintaa ohjaavien perimmäisten arvojen vaikutus innovatiivisuuteen, innovaatioiden sosiaalinen luonne ja yhteiskunnallisen yrityksen vastuu toimia yhteiskuntaa eteenpäin vievänä voimana. Tässä merkityksessä tarkastellaan johtajien näkemyksiä nimenomaan arvolahtoisuuden ja innovatiivisuuden välillä vallitsevista yhteyksistä.

**Toimintaa ohjaava yhteiskunnallinen tavoite.** Ensimmäinen tämän merkityksen alaluokka käsittelee yhteiskunnallisten yritysten toimintaa ohjaavan yhteiskunnallisen tavoitteen vaikutusta innovaatioihin. Aineiston pohjalta voidaankin ajatella, että yhteiskunnalliset yritykset kehittävät toimintaansa jatkuvasti, pyrkien kuitenkin samalla toteuttamaan alkuperäisen päämääränsä. Perustamisen ja olemassa olon syinä olevat lähtökohdat vaikuttavatkin ohjaavan voimakkaasti niin innovaatiotoimintaa kuin muuta toiminnan kehittämistä yhteiskunnallisissa yrityksissä.

Niin aineiston kuin aiemmin esitellyn teorian pohjalta vaikuttaa siltä, että yhteiskunnallisten yritysten toiminta pohjautuu jonkin yhteiskunnallisen tarpeen tai huomattun yhteiskunnallisen ongelman korjaamiseen, mikä näkyy myös alle valitussa lainauksessa. Yrityksen perustamisen yhteydessä tämä johtaakin yleensä sellaisen toimintamallin kehittämiseen, jonka avulla yritys ajattelee pystyvänsä hoitamaan valitsemansa yhteiskunnallisen tehtävän. Myöhemmässä vaiheessa toimintamalli ja myös valittu tehtävä saattavat muuttua vaatien samalla innovaatioita ja kehittymistä koko yritykseltä. Yrityksen kehittymistä voidaan ajatella kuitenkin ohjavan usein vähintäänkin löyhästi alkuperäiseen tehtävään liittyvät tai sitä täydentävät motiivit. Johtajat korostivatkin, että yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan on tärkeää palvella yrityksen arvopohjaa ja olemassa olon syitä.

*Eli se mitä me yritetään ratkasta, niin oikeestaan tässä matkan varrellahan tuli se toinen, vois sanoa, että me yritetään ratkasta samanaikaisesti kahta yhteiskunnallista ongelmaa. Ja toinen liittyy nimenomaan tähän, että meillä on iso kasa ihmisiä työttömänä ja niitä ei pystytä edes aktivoimaan, mitä taas sitten lainsäätäjä on ajatellu, että tuomalla ihmiset sosiaalisten toimintojen ääreen, niin ne ei syrjäydy tai siellä muutenkin säilyy tämmönen elämänrytmi ja niitä ikään kun rohkastaan siihen pysymään työmarkkinoiden käytettävissä. Niin me yritetään ratkasta sitä ongelmaa plus sitten tätä ympäristöjuttua. (Johtaja 8)*

Sosiaaliset innovaatiot ovat aineiston ja aiemman teorian mukaan yhteiskunnallisille yrityksille tyypillisiä innovaatiota, jotka eivät tähtää tekniseen tai liiketoiminnalliseen innovaatioon, vaan yhteiskunnallisen tehtävän hoitamiseen. Tällaiset innovaatiot liitetäänkin aineistossa usein yhteiskunnallisen yrityksen perustehtävän innovointiin, sillä niitä ohjaa tyypillisesti hyvin samanlainen arvomaailma kuin yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa yleensä. Onkin tästä syystä ymmärrettävää, että yhteiskunnalliset yritykset ovat oiva kasvualusta nimenomaan innovaatioille, jotka tähtäävät sosiaalisen hyvinvoinnin tuottamiseen. Sosiaaliset innovaatiot syntyvät johtajien mukaan usein yhdistelemällä niin erilaisia ajatusmalleja, toimijoita kuin toimintalogiikoita. Sosiaaliset innovaatiot tähtäävät suuren piirin vaikuttavuuteen, mistä johtuen ne ovat yksi yhteiskunnallisten yritysten yleisimmistä innovaatiolaaduista. Alla olevat lainaukset tiivistävät hyvin johtajien näkemyksiä sosiaaliin innovaatioihin liittyen.

*Mun mielest se [sosiaalinen innovaatio] tarkoittaa sitä, et miten me lisäämme ennen kaikkea ihmisten, kansalaisten hyvinvointia uudella tavalla. Ja monta kertaa niihin liittyy just se, että siinä yhdistetään silloin sosiaali, terveys, kulttuuri, sivistys. Myöski eri toimijat siinä usein yhdistetään. Mun mielest se on siis hyvinvoinnin lisäämistä uudella tavalla, jos jotain yksinkertaistusta siitä haluaa sanoa. (Johtaja 6)*

*Tämmösiä innovaatioita meidän pitää. Se kansalaistoiminnan ja palvelutuotannon yhdistäminen kaikella mahdollisella tavalla. Sellasia innovaatioita vaan paljon peliin. (Johtaja 10)*

Yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen johtavan yhteiskunnallisen ongelman huomaamiseen vaikuttaisivat liittyvän usein myös asiakasryhmien kautta saadut vihjeet. Yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, jotta perustettava yritys ja sen palvelut todella palvelisivat kohderyhmäänsä. Tämä näkyy myös palveluiden kehittämisessä, kuten alle valitusta esimerkkilainauksesta voidaan päätellä. Johtajat liittävät myös edellä esitetyn kaltaisten yhteiskunnallista tavoitetta edistävien tai sosiaalisten innovaatioiden synnyn samanlaiseen asiakaslähtöiseen ajattelumalliin. Haastateltujen mukaan yhteiskunnallisen yrityksen kehittymisen ja innovoinnin onkin tärkeää huomioida aina asiakkaiden tarpeet ja niiden vaikutus yrityksen kehittymisen suuntaan.

*Mä aattelen, että kaikki meidän palvelut on syntyneet asiakastarpeesta. Meillä ei olis näitä palveluja, ellei me oltas kuunneltu sitä, mikä se asiakkaiden tarve on. (Johtaja 10)*

Tästä alaluokasta aineistosta muodostetut tulokset tiivistyvät näkemykseen siitä, että yhteiskunnallisille yrityksille on tärkeää kunnioittaa alkuperäisiä perustamiseksi johtaneita syitä sekä yhteiskunnallista tehtäväänsä kehittämisen yhteydessä. Vaikka yritykset voivat täydentää ja osin muuttaa toimintansa suuntaa, on niiden pidettävä mielessä myös alkuperäinen ratkaistava yhteiskunnallinen ongelma. Sosiaaliset innovaatiot ovat niitä innovaatioita, jotka jo lähtökohdaisesti pyrkivät näiden yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen esimerkiksi taloudellisen voiton tuottamisen sijaan. Kehittyminen ja innovointi tapahtuvatkin johtajien mukaan usein tämän perustehtävän ehdoilla sekä asiakkaiden tarpeita kuunnellen.

**Arvopohjainen toiminnan kehittäminen.** Merkityksen toinen alaluokka käsittelee arvojen vaikutusta toiminnan kehittämiseen. Siinä missä edellinen alaluokka pohti alkuperäisten perustamisen syiden vaikutusta innovaatiotoimintaan, on tämän alaluokan tarkoitus luoda laajempi katsaus johtajien näkemyksiin arvopohjaisen toiminnan kehittämisen erityispiirteistä. Yhteiskunnallisten yritysten toiminnan kehittäminen huomioikin usein toiminnan vaikuttavuuden ja eettisen pohjan.

Yhteiskunnallisissa yrityksissä toiminnan pohjana on pääasiassa voimakkaasti arvoihin kiinnittynyt ajatusmaailma. Tämä johtaa siihen, että niin toiminnan toteuttaminen kuin kehittäminen liitetään aineistossa teemoihin kuten oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus. Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat liittivät paitsi edellä mainitun kaltaiset arvot myös kehittämisen ja luovuuden yhdeksi arvoksi yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa. Heidän mukaansa, jotta yhteiskunnallinen yritys pystyy toteuttamaan toimintaansa, on sen ajateltava luovasti ja pyrittävä kehittämään noudattaen arvojensa mukaisia polkuja. Seuraava lainaus korostaa tätä arvoihin kiinnittyvää ajatusmaailmaa.

*Mun mielestä se, että toiminnan lähtökohta on tällöinen eettisyys, oikeudenmukaisuuden edistäminen, niin se ei pois sulje, tai se oikeestaan edellyttää sitä, et sen toiminnan pitää olla myös sillä tavalla kehittyvää ja uutta luovaa. (Johtaja 1)*



Toisaalta kehittäminen ja toiminnan muutos kiinnittyvät voimakkaasti vaikuttavuuteen, kuten voidaan todeta alle valitusta lainauksesta. Yritysten voidaan ajatella pyrkivän kohti mahdollisimman vaikuttavaa toimintaa, mikä vaatii jatkuvaa innovointia. Taloudellinen lisäarvo esimerkiksi innovaatioista voidaankin johtajien mukaan nähdä toissijaisena motiivina, kun taas todellisenä ohjenuorana käytetään vaikuttavuuden tavoitteen saavuttamista. Yhteiskunnallisille yrityksille onkin tyypillistä kehittää toimintaansa arvopohjaisesti kohti vaikuttavampaa lopputulosta.

*Mutta että semmonen vois sanoa, että kun puhutaan tulosohjauksesta, niin meidän toiminnassa meillä on vaikutusohjaus. Siis meillä on vaikuttavuusohjaus meidän yhtiössä. (Johtaja 2)*

Edellä mainitun kaltainen vaikuttavuusohjautuvuus kääntää usein yhteiskunnallisten yritysten katseet asiakkaisiinsa, kun ne pohtivat toimintaansa ohjaavia arvoja. Aineiston mukaan ei olekaan lainkaan epätavallista, että yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toiminnassaan tekemään enemmän kuin esimerkiksi lainsäädännössä määritellyn minimin. Tämä näkyy myös alla olevassa johtajan 9 haastattelusta otetussa lainauksessa. Yhtenä perustavanlaatuisista yhteiskunnallisten yritysten arvoista voidaankin pitää asiakaslähtöisyyttä ja kyseenalaistamista.

*Mutta innovatiivista olisi ehkä juuri sellainenkin ajattelu, että unohdettas asiakkaan kohdalla aina se, että, että mietitään mistä se tulee. Kyllä se jostakin tulee. Tuotettas innovatiivisemmin sitä apua ja tukea ihmisille, eikä niin, että voiko tämän nyt tehdä [...]lain perusteella. (Johtaja 9)*

Tämän alaluokan aineistosta luodut tulokset tiivistää yhteiskunnallisten yritysten arvopohjan vahva rooli innovoinnin ja kehittämisen ohjauksessa. Näiden yritysten on toimittava arvojensa ja asiakkaista lähtevän tarpeen mukaisesti, jotta ne voivat todella toteuttaa toimintansa tarkoitusta. Aineiston pohjalta korostuu se, etteivät esimerkiksi taloudelliset motiivit saa samanaista painoarvoa yhteiskunnallisten yritysten innovoinnissa ja kehittämisessä kuin arvopohja, jonka avulla toimintaa suunnitellaan.

**Edelläkävijyys yhteiskunnallisena vaikuttajana.** Viimeinen tämän merkityksen ja näin ollen myös koko tutkimuksen alaluokka on edelläkävijyys yhteiskunnallisena vaikuttajana. Tämän alaluokan alle on koottu näkemyksiä, joita yhteiskunnallisten yritysten johtajat jakoivat yhteiskunnallisten yritysten koko yhteiskuntaa kehittävästä toiminnasta. Tässä alaluokassa innovatiivisuus ja kehittäminen ovatkin osin yrityksen ulkopuolella, sillä tavoitteena on yrityksen itsensä kehittämisen sijaan kuvata niitä toimia, joilla vaikutetaan yhteiskuntaan laajemmin.

Kuten monissa edeltävissäkin alaluokissa on todettu, eivät yhteiskunnalliset yritykset tähtää vain kannattavaan yritystoimintaan vaan myös yhteiskunnalliseen muutokseen. Tällaisen muutoksen aikaansaaminen vaatii usein tavallisen liiketoiminnan lisäksi vaikutustoimintaa. Voidaan ajatella, että yhteiskunnalliset yritykset pyrkivätkin vaikuttamaan muun muassa poliittisiin päätöksiin, julkisen sektorin toimintaan ja yleiseen mielipiteeseen. Näiden tavoitteiden saavuttaminen on haastateltujen johtajien mukaan edellytys sille, että yhteiskunnallinen yritys pystyy toteuttamaan toimintaansa perusajatuksensa mukaisesti. Yritykset toimivatkin usein yhteiskunnallisina edelläkävijöinä, joiden tavoitteena on luoda toimintamalleja, muutosta ja innovaatioita, jotka voidaan ottaa käyttöön myös muiden toimijoiden toimesta. Alla olevat lainaukset toimivatkin esimerkkeinä tällaisen toiminnan laajemman vaikuttavuuden osalta.

*Siinä on ehkä monenkin tason innovointia, et on innovointia sen suhteen, et miten me saadaan päättäjät ymmärtää mitä heidän tulis ostaa. (Johtaja 7)*

*Ja sitten varsinkin tää systeeminen muutos, kun me vaaditaan semmosta aikamoista talkoota nyt tässä koko yhteiskunnassa. Niin tavallaan siihen mä nään, että siihen vastauksena tulee nää yhteiskunnalliset yritykset. Ja niitten pitää olla vähintään yhtä hyviä tai innovatiivisia kun näitten muittenkin yritysten. (Johtaja 8)*

Tämän tyyppinen edelläkävijyyden tavoittelu ei yleensä kumpua taloudellisista motiiveista, kuten alla olevasta lainauksesta voidaan todeta. Siinä missä tavallinen liiketoiminnallinen yritys kehittää toimintaansa ja luo innovaatiota päästäkseen kilpaillussa ympäristössä muita edelle, voidaan yhteiskunnallisten yritysten ajatella pyrkivän luomaan innovaatioita, jotka auttavat muitakin toimijoita eteenpäin. Johtajien näkemysten mukaan taloudellisesti edelläkävijyys voi paikoin olla myös rasite yhteiskunnalliselle yritykselle, mutta sen tuottama yhteiskunnallinen lisäarvo koetaan tärkeämmäksi kannustimeksi toiminnan jatkamiselle kuin taloudelliset haasteet.

*Se yhteiskunnallisuus on sitä, että näytetään muille. Ollaan edelläkävijöitä. Se on yhteiskunnallisuutta. Koska ei se välttämättä oo meille taloudellisesti kannattavaa olla edelläkävijä. Mutta että eihän se ole vielä sellasta. Kaikkihan sitä tekisi, jos se olisi niin kun päässin lihaa ja selvää hommaa. (Johtaja 2)*

Edelläkävijyys voidaankin aineiston pohjalta ajatella yhdeksi yhteiskunnallisen yrityksen perusoletuksista. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan oman toimintansa ulkopuolella sellaisiin tahoihin, joiden avulla yhteiskunnallisia muutoksia voidaan saada aikaan. Yritykset eivät myöskään kaihda edelläkävijyyden tuomia taloudellisia haasteita, vaan pyrkivät levittämään tekemänsä innovaatiot ja toimintamallit laajalle.

Kokonaisuutena arvopohjaisen toiminnan merkitys kuvaa erittäin hyvin yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteitä ja niiden vaikutusta innovaatiotoimintaan. Yhteiskunnalliset yritykset antavatkin innovaatiotoiminnalleen selkeästi taloudellista merkitystä suuremman roolin. Innovoinnin ja kehittämisen avulla pyritään luomaan muutosta koko yhteiskuntaan, vastaamaan jo perustamisvaiheessa tunnistettuihin yhteiskunnallisiin ongelmiin ja yrityksen arvojen mukaisiin haasteisiin. Innovointi korostaakin yhteiskunnallisten yritysten toiminnan hybridi-mallisuutta, sillä innovoinnin avulla pyritään johtajien mukaan vastaamaan niin taloudellisiin kuin yhteiskunnallisen tehtävän tuomiin haasteisiin. Innovoinnille jäsenneyt merkitykset kuvaavatkin hyvin yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemyksiä siitä, millaisiin asioihin innovaatiotoiminta yhteiskunnallisten yritysten piirissä liittyy.

### **4.3 Synteesi tutkimuksen tuloksista**

Tämän kappaleen tarkoituksena on koota yhteen edellä esitetyt tulokset. Johtajien näkemykset yhteiskunnallisen yrityksen ja innovaation sekä innovoinnin käsitteistä tiivistyvät näkemykseen niiden haasteellisesta, mutta merkittävästä luonteesta. Yhteiskunnalliset yritykset nähtiin tavoittelemisen arvoisena, mutta vielä moninaisena ja osin epäselvänä toimintamallina sekä käsitteenä. Innovaatiot ja innovointi kuvattiin samoin paikoin epäselvänä, mutta yrityksen toiminnalle merkittävänä käsitteenä.

Jo tämän luvun alussa esitetty taulukko 3 kokoa yhteen merkityksiin liittyvistä tuloksista syntyvän kokonaisuuden. Innovaatiotoiminnalle annetut neljä merkitystä koostuvatkin kukin kolmesta alaluokasta, jotka kuvaavat merkityksen sisältöä. Innovaatiotoiminnalle luotu selviytymisen merkitys koostuu kilpaillussa ympäristössä pärjäämisestä, ulkoisen kehittymispaineen hallinnasta ja innovaatioiden edellytysten tunnistamisesta. Sen sijaan kehittämisen ja luovuuden merkitys koostuu organisaatioiden kyvystä kehittyä, yksilöiden vahvuuksien ja luovuuden hyödyntämisestä sekä oppimisesta osana kehittämistä. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys puolestaan koostuu vuorovaikutuksesta innovoinnin mahdollistajana, innovatiivisen ja rohkean ilmapiirin vaikutuksesta sekä kumppanuuksien ja yhteistyön hyödyntämisestä. Viimeisenä esitelty arvopohjaisen toiminnan merkitys kokoa yhteen yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteisiin liittyvät toimintaa ohjaavan yhteiskunnallisen tavoitteen, arvopohjaisen toiminnan kehittämisen ja edelläkävijyyden yhteiskunnallisena vaikuttajana.

Tämän tutkimuksen empirian perusteella muodostetut tulokset esitetään seuraavaksi neljän keskeiseksi muodostuneen huomion avulla.

***Huomio 1: Johtajat näkevät yhteiskunnallisen yrityksen ja innovaation käsitteet vielä suhteellisen epäselvinä ja haasteellisina.***

Tämän tutkimuksen tulokset luovat kuvan suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemyksistä yhteiskunnallisen yrityksen ilmiötä sekä käsitettä kohtaan. Sekä ilmiö että käsite koetaan haasteellisina, sillä niille ei ole olemassa yksiselitteistä tai selkeää sisältöä. Johtajien näkemys onkin, että yhteiskunnallisten yritysten aseman parantamiseksi niin lainsäädännön kuin muun yhteiskunnan silmissä, kaipaa ilmiö taakseen yhteneväisen määritelmän. Johtajien puheesta käy selkeästi ilmi tarve jonkinlaiselle toimijalle, joka kokoaisi suomalaisille yhteiskunnallisille yrityksille selkeät raamit.

Osin samanlainen tulos syntyi innovaation ja innovatiivisuuden käsitteiden osalta. Johtajat kuvasivat innovaatioita hankalasti määriteltävänä ja moninaisena käsitteenä, jolle kuitenkin asetettiin paljon painoarvoa yrityksen toiminnan kannalta. Vaikuttaakin selvältä, että johtajien innovaatiotoiminnalle jäsentämät merkitykset ovat yritystoiminnan kannalta erittäin keskeisiä. Keskeisyydestään johtuen voidaankin ajatella, että myös innovaatioiden käsite kaipaisi selkeyttä ja yhtenevääsyyttä, jotta innovaatiotoimintaa voitaisiin tehokkaammin kehittää osana yritysten toimintaa.

***Huomio 2: Yhteiskunnallisten yritysten johtajat antavat innovaatiotoiminnalle suuren merkityksen yrityksen selviytymisessä sekä yhteiskunnallisen tehtävän onnistuneessa hoitamisessa.***

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan päätellä selviytymisen olevan yksi tärkeimmistä innovaatiotoiminnalle jäsenneyistä merkityksistä. Kaikissa tuloksissa esitellyissä merkityksissä korostuu yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemys siitä, että innovaatiotoiminta ja kehittyminen ovat edellytys yrityksen selviytymiselle. Tuloksissa korostui, että ymmärtääkseen ja pystyäkseen toimimaan muuttuvassa ympäristössään, on yrityksen tarkasteltava omaa toimintaansa kriittisesti ja pyrittävä kehittymään ympäristön vaatimaan suuntaan. Toisaalta selviytyäkseen valitsemansa yhteiskunnallisen tehtävän hoitamisesta on yrityksen pystyttävä jatkuvasti kehittymään myös yhteiskuntaan vaikuttavana toimijana.

Yhteiskunnallisten yritysten johtajien puheesta käykin ilmi yritysten jatkuva kamppailu selviytymisensä puolesta. Yritykset ovat kehittyviä yksiköitä, jotka pyrkivät hybridi-mallisen toimintansa onnistuneeseen toteuttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Ne kohtaavat kuitenkin jo käsitteiden, kuten yhteiskunnallinen yritys ja innovointi, osalta haasteita, jotka vaikuttavat selviytymiseen osana yhteiskuntaa. Innovointi nähdäänkin osin ratkaisuna ilmiön heikkoon tunnettuuteen siinä missä myös yhteiskunnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen yhteiskunnallisia yrityksiä tukevammaksi.

***Huomio 3: Yhteiskunnallisten yritysten kontekstissa kehittäminen, luovuus ja innovaatiotoiminta kiinnittyvät voimakkaasti toimintaa ohjaaviin arvoihin.***

Toinen paljon painoarvoa saanut innovaatiotoiminnan merkitys on sen vaikutus yhteiskunnallisen yrityksen arvojen toteutumiseen. Yhteiskunnallisten yritysten toiminta pohjautuu yhteiskunnasta tunnistettuun ongelmaan tai haasteeseen, jonka yritys pyrkii toimintansa avulla ratkaisemaan. Tällaisessa toiminnassa vaikuttavat taloudellisten motiivien rinnalla, ja usein niitä voimakkaammin, muut arvot pohjautuvat motiivit toiminnan olemassa ololle ja kehittämiseksi.

Onkin tutkimuksen empirian pohjalta selvää, että yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toiminnassaan huomioimaan nämä muut kuin taloudelliset arvot. Johtajien puheesta käy ilmi, että yhteiskunnalliset yritykset haluat tarjota työntekijöilleen yhdenvertaisen ja kannustavan työympäristön, siinä missä samalla pyrkii toteuttamaan asiakaslähtöisesti vaikuttavaa toimintaa. Kaikkeen toiminnan muutokseen ja kehitykseen liittyikin huomio siitä, että toiminnan arvojen on toteuduttava. Innovaatioiden syntyminen nähdään yhtenä arvojen mukaista toimintaa edistävästä seikoista, mutta samalla se myös asettaa vaatimuksen tehtävälle kehittämiselle.

***Huomio 4: Yhteistyö ja verkostoituminen ovat edellytyksiä yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan onnistuneelle toteuttamiselle.***

Viimeinen tuloksia tiivistävä huomio liittyy yhteistyön merkitykseen yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnassa. Yhteiskunnallisten yritysten tarkoituksena on harvoin toimia vain itsenäisinä yrityksinä, useammin ne tähtäävät kokonaisvaltaiseen yhteiskunnalliseen muutokseen. Koska niiden valitsemat yhteiskunnalliset epäkohdat vaativat korjautuakseen yksittäistä yritystä suuremman voiman, on yhteiskunnallisten yritysten innovaatio- ja kehittämistoiminnalle ensisijaista tapahtua vuorovaikutuksessa erilaisten sidosryhmien kanssa.

Yhteiskunnallisten yritysten on kehittämistoiminnassaan pyrittävä paitsi kehittymään itse luomaan myös ympäröivään yhteiskuntaan muutosta. Vuorovaikutus yrityksen sisällä takaa turvallisen ja innovointiin kannustavan ilmapiirin, siinä missä vuorovaikutus ympäröivien sidosryhmien kanssa auttaa vaikuttavuuden saavuttamisessa. Yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminta onkin kokonaisuutena saavuttanut tavoitteensa vain, kun sen avulla on pystytty luomaan yhteiskunnallista tehtävää edistäviä uusia ratkaisuja. Suurten linjojen lisäksi innovaatiotoiminnan on toki hyvä kehittää myös yritystä itsessään, mutta kokonaisuutena innovaatiotoiminnan merkitys ei rajaudu pelkästään yhteiskunnallisen yrityksen sisälle.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kartoittaa, millaisia merkityksiä yhteiskunnallisten yritysten johtajat jäsentävät innovaatiotoiminnalle. Tutkimuksen teoriaosuudessa tunnistettiin kuinka innovaatiot ja yhteiskunnalliset yritykset liitetään toisiinsa aiemmassa tutkimuksessa, kun taas empirian avulla tunnistettiin haastateltujen kuvauksia yhteiskunnallisista yrityksistä ja innovaatioista käsitteinä sekä ilmiöinä. Empirian avulla tunnistettiin myös erilaisia tapoja, joilla haastatellut kuvasivat innovaatiotoimintaa osana yhteiskunnallisia yrityksiä. Nämä tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin saadut vastaukset muodostivat vastauksen päätutkimuskysymyksen johtajien innovaatiotoiminnalle jäsentämiä merkityksiä koskien. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin neljä merkitystä ja neljä huomiota, jotka tiivistävät empiirisen aineiston analyysin tulokset. Käsitteiden osalta tulokset tiivistyvät näkemykseen niiden haasteellisuudesta ja suhteellisen epäselvästä, mutta merkittävästä luonteesta. Merkitysten osalta sen sijaan voidaan ajatella, että yhteiskunnalliset yritykset näkevät innovaatiotoiminnan välttämättömänä osana selviytymistään kilpaillussa ympäristössä. Samalla ne korostavat innovaatiotoiminnan yhteyttä toiminnan pohjalta löytyviin arvoihin ja yhteiskunnalliseen tehtävään, ilman innovaatiotoimintaa ei kumpakaan edellä mainittua pystytä toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi innovaatiotoiminnan ja yhteistyön merkitys korostuu, sillä yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät kehittämään paitsi itseään myös ympäröivää yhteiskuntaa.

Tämän kappaleen tarkoituksena on kartoittaa tutkimuksen empiriasta luotujen johtopäätösten ja aiheeseen liittyvän teorian suhdetta. Tehdyt johtopäätökset jäsentyvät tuloksissa esitettyjen kokoavien huomioiden tapaan neljään osaan käsitteisiin, selviytymiseen, arvoihin ja yhteistyöhön. Alla olevassa taulukossa 4 esitellään keskeiset johtopäätökset näiden neljän tuloksissa esitellyistä huomioista tutun teeman avulla. Taulukossa 4 tehtyjen johtopäätösten rinnalle tuodaan teoriasta poimitut havainnot sekä näkemyksiä siitä, kuinka näistä muodostuvaa kokonaisuutta voidaan soveltaa.

Taulukko 4. Johtopäätökset ja niiden soveltaminen

|               | Johtajien näkemykset  | Suhde teoriaan   | Kehitysehdotukset ja soveltaminen  |
|---------------|---|--|--|
| Käsitteet     | Yhteiskunnallisen yrityksen ja innovaatioiden ovat haasteellisia ja sisällöltään suhteellisen epäselviä, mutta tavoittelemisen arvoisia ja merkityksellisiä käsitteitä. | Käsitteiden sisällöstä on monia eriäviä näkemyksiä. (Arvo-Liitto, 2016; Choi & Majumbar, 2014; Gault, 2015; Lepoutre ym., 2013; Pol & Ville, 2009; Tykkyläinen, 2015)  | Luodaan suomalaiseseen yhteiskuntaan sopiva yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä ja vahvistetaan yhteiskunnan ymmärrystä käsitteiden sisällöistä.  |
| Selviytyminen | Innovaatiot ovat keskeisessä osassa yhteiskunnallisen yrityksen selviytymisessä.  | Innovointi on välttämätön osa yrityksen selviytymisestä. (Jay, 2013; Tidd, 2001; Weerawardena & Sullivan Mort, 2006)   | Luodaan syvempi ymmärrys innovaatiotoiminnasta yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteiden ja ympäristön välisessä suhteessa.   |
| Arvot         | Yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan, kehittämisen ja luovuuden pohjana ja haasteena ovat koko liiketoimintaa ohjaavat arvot.                               | Arvopohja ohjaa yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoimintaa, kehittymistä ja luovuutta sekä asettaa niille haasteita. (Anderson ym., 2014; Amabile & Pratt, 2016; Battilana & Lee, 2014; Choi & Majumbar, 2014; Smith ym. 2013) | Luodaan parempia tapoja ymmärtää vaikuttavuutta sekä arvolahtoisuutta tavoitteina innovatiivisuudelle, kehittymiselle ja luovuudelle.  |
| Yhteistyö     | Innovaatiotoiminnan vaikuttavuus yhteiskuntaan laajemmin edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.                   | Yhteiskunnallisen yrityksen on toimittava yhteistyössä ympäristönsä kanssa toteuttaakseen yhteiskunnallisen tehtävänsä. (Cajaiba-Santana, 2014; Csikszentmihalyi & Sawyer, 2014; Phillips ym., 2015)                                 | Luodaan toimivampia alustoja yhteiskunnallisten yritysten verkostoitumiselle, innovoimiselle ja pyritään ratkaisemaan käsitettä koskevia ristiriitoja erilaisten kumppanuuksien helpottamiseksi. |



## *Käsitteet*

Ensimmäinen tutkimuksen johtopäätöksistä kokoaa yhteen empiriasta ja aiemmasta tutkimuksesta yhteiskunnallisen yrityksen sekä innovaation käsitteitä ja ilmiöitä koskevat huomiot. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että yhteiskunnallinen yritys niin käsitteenä kuin ilmiönä koetaan suhteellisen haasteelliseksi, eikä sille osata antaa yksiselitteistä merkitystä. Samalla tapaa aiemmassa tutkimuksessa on todettu kyseisellä käsitteellä olevan useita erilaisia määritelmiä (Choi & Majumbar, 2014). Koska yksiselitteistä määritelmää ei ole pystytty luomaan, on käsitteen muun muassa ehdotettu koostuvan erilaisista osista, joiden ilmeneminen erilaissa yhteiskunnallisissa yrityksissä vaihtelee (Choi & Majumbar, 2014; Lepoutre ym., 2013).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin havaita, että käytännössä yhteiskunnallisen yrityksen käsite ja sen sisältö ovat vaihtelevia. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastatellut johtajat edustavat jokseenkin erilaisia yhteiskunnallisia yrityksiä. Suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten joukko onkin moninainen ja on tärkeää, että käsite itsessään on riittävän joustava tunnistamaan erilaisia yrittäjyyden ilmentymiä. Tutkimuksen lähtökohtana käytetty Arvo-liiton (2016) määritelmä antaakin pohjan ilmiön ymmärtämiselle, mutta koska ilmiö on itsessään moninainen, sen ymmärtäminen vain yhden käsitteen kautta antaisi siitä hyvin yksipuolisen kuvan. Choin ja Majumbarin (2014) tutkimuksen ajatuksen, käsitteen koostumisesta erilaisista vaihtelevista osista, voidaankin ajatella sopivan suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten kenttään. Tykkyläinen (2015) kuvasi hyvin yhteiskunnallisia yrityksiä toteamalla, ettei näitä yrityksiä välttämättä yhdistä muu kuin tahto parantaa maailmaa kannattavan liiketoiminnan keinoin.

Innovaatioiden ja innovatiivisuuden käsitteiden osalta päädyttiin tässä tutkimuksessa hyvin samanlaiseen lopputulokseen kuin yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä tarkasteltaessa. Yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemysten mukaan innovaatiot ja innovatiivisuus ovat yhteiskunnallisille yrityksille merkittäviä, joskin suhteellisen moninaisia käsitteitä. Heidän mukaansa innovatiivisuus nimenomaan yhteiskunnallisen yrityksen kontekstissa saa usein hieman tavalisia liiketoiminnallisia yrityksiä laajemman määritelmä, sillä se sisältää myös sosiaalisia innovaatioita taloudellisten ja teknisten innovaatioiden rinnalla. Molemmat edellä esitetyt tässä tutkimuksessa innovaatioista tehdyt huomiot tukevat aiemmasta tutkimuksesta löydettäviä piirteitä. Innovaation ja innovatiivisuuden käsitteet ovat muuttuvia ja moninaisia. Ne ovat ajan ku-

luessa laajentuneet ja saaneet useita erilaisia määritelmiä. (Gault, 2015). Kuitenkin aiempi tutkimus tunnistaa myös tehdyn huomion siitä, että sosiaaliset innovaatiot ovat tyypillisiä yhteiskunnallisille yrityksille, mikä laajentaakin näiden yritysten innovaatiokäsitettä koskemaan myös taloudellisten ja teknisten innovaatioiden rinnalla tehtäviä sosiaalisia innovaatioita (Pol & Ville, 2009).

Vaikka muualla maailmassa on jo alettu kääntää katsetta käsitteen määrittelystä muihin yhteiskunnallisen yrityksen osa-alueisiin (Choi & Majumbar, 2015), vaikuttaisi suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten piirissä olevan tärkeää, että niin yhteiskunnallisen yrityksen kuin innovaatioidenkin käsitteet tarkentuisivat. Jotta yhteiskunnalliset yritykset tulisivat paremmin tunnistetuiksi yleisessä keskustelussa ja yhteiskunnan eri tasoilla, olisi yhtenäisen määritelmän muodostamisesta hyötyä. Voidaankin ajatella, että maailman laajuisen määritelmän sijaan tärkeää olisi luoda suomalaiseen yhteiskuntaan sopiva määritelmä, joka selkeyttäisi yhteiskunnallisten yritysten ja näiden luomien innovaatioiden asemaa tässä yhteiskunnassa.

### ***Selviytyminen***

Tämän tutkimuksen toinen johtopäätös siitä, että yhteiskunnalliset yritykset pitävät innovaatio-toimintaa merkittävänä selviytymisensä kannalta, tukee monien aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten lopputuloksia. Weerawardena ja Sullivan Mort (2006) totesivat tutkimuksessaan, että muuttuvan ympäristön ja erityisasemansa johdosta innovaatiot ovat kiinteä osa yhteiskunnallisen yrityksen selviytymiskeinoja. Myös tämän tutkimuksen empirian perusteella voidaan tehdä päätelmä siitä, että innovaatiot nähdään erottamattomana osana yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa.

Tidd (2001) tutkimuksessaan puolestaan korostaa yhteiskunnallisten yritysten kokemaa painetta innovointiin. Samankaltaisen havainnon tekevät niin Weerawardena ja Sullivan Mort (2006) kuin Jay (2013) tutkimuksissaan. Kaikki edellä mainitut tutkimukset tunnistavat yhteiskunnallisten yritysten sisäisesti ja ulkoisesti kokeman paineen kehittymiseen, joka liitetään nimenomaan yhteiskunnallisten yritysten toimintamallin erityispiirteisiin. Jay (2013) korostaa hybridi-mallisesta toimintalogiikasta johtuvaa tavoitteiden ristiriitaa ja sen vaikutuksesta syntyvää painetta innovoida, kun taas Weerawardena ja Sullivan Mort (2006) nostavat esiin ympäristötekijöistä ja yrittäjän innosta kumpuavan paineen innovointiin. Tämän tutkimuksen pe-

rusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että erityisesti ulkoisten tekijöiden ja kilpailun aiheuttama paine selviytymisestä ajaa yhteiskunnallisia yrityksiä kehittämisen ja innovoinnin pariin. Toiminnan erityispiirteet ja niiden asettamat haasteet toimintaympäristöön nähden korostuvat selkeästi innovointiin johtavina tekijöinä.

Selviytymiseen liitetään myös niin aiemmassa tutkimuksessa (Weerawardena & Mort, 2006) kuin tämän tutkimuksen empiriassa näkemys yhteiskunnallisten yritysten haasteellisesta asemoitumisesta eri sektoreiden rajapintaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kiteyttää näkemys siitä, että tämän kaltaisen toimintalogiikan omaavat yritykset joutuvat edelleen perustelemaan olemassa oloaan muita yrityksiä enemmän. Yhteiskunnallisen muutoksen ja ongelman ratkaisun tavoitteet ovat vielä rahoittajille ja yleiselle keskustelulle vieraita liiketoiminnallisia lähtökohtia, mikä johtaa tarpeeseen innovoida ja kehittyä toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Samainen näkemys sektoreiden rajapinnassa toimimisen aiheuttamista haasteista ja yhteiskunnallisten tehtävän luomasta innovoinnin paineesta löytyy myös Weerawardenan ja Sullivan Mortin (2006) tutkimuksesta. Voidaankin päätellä, että tulevaisuudessa olisi tärkeää pystyä luomaan selkeämpi ymmärrys innovaatiotoiminnan merkityksestä yhteiskunnallisten yritysten selviytymisessä. Innovaatiotoiminta voidaan tämän tutkimuksen pohjalta nähdä ikään kuin välittävässä roolissa yhteiskunnallisten yritysten ja niitä ympäröivän toimintaympäristön välillä, mutta tätä suhdetta olisi tulevaisuudessa tärkeää ymmärtää paremmin.

### *Arvot*

Tässä tutkimuksessa tehty kolmas johtopäätös tuo esiin toimintaa ohjaavien arvojen korostuneen merkityksen yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnassa, kehittämisessä ja niiden piirissä ilmenevässä luovuudessa. Toimintaa ohjaavat arvot luovat selkeät lähtökohdat innovoinnille, mutta samalla ne muodostavat haasteita. Arvojen merkitys on tunnistettu myös aiemmin tehdyssä tutkimuksessa, vaikka sen suoraa merkitystä innovaatiotoimintaan onkin tutkittu suhteellisen vähän. Battilana ja Lee (2014) sekä Smith kumppaneineen (2013) pohtivat arvopohjaisuuden vaikutusta yrityksen toimintaan. Molemmat tutkimukset tunnistavat aiemminkin mainitun haasteen arvopohjaisen yritysmuodon huonosta tunnettuudesta. Arvopohjaisuus ajaa yritykset tilanteeseen, jossa innovointi ja kehittyminen ovat välttämättömiä valitun yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamiseksi. Battilana ja Lee (2014) korostavatkin tutkimuksessaan innovaatioiden tarvetta arvopohjaisen liiketoiminnan kannattavaksi muodostumisessa. Myös

tämä tutkimus tukee näkemystä siitä, että yhteiskunnalliset yritykset pitävät innovaatiotoimintaa merkittävänä osana yhteiskunnallisen tehtävänsä onnistunutta hoitamista. Toimintaa ohjaavat arvot voidaankin tämän tutkimuksen perusteella ajatella kaikkea yritysten toimintaa ja kehittymistä läpileikkaaviksi ohjenuoriksi, jotka vaikuttavat aina uusien ratkaisujen ideoinnista niiden kokeilemisen kautta vakiintuneiksi toimintamalleiksi muodostumiseen asti.

Choi ja Majumbar (2014) toteavat tutkimuksessaan yhteiskunnallisten yritysten koostuvan monista erilaisista osista. Heidän näkemyksensä mukaan yhteiskunnallisen arvon tuottaminen on kuitenkin läsnä aina tällaisen yrityksen toiminnasta puhuttaessa. Smith kumppaneineen (2013) tuokin esiin ajatuksen siitä, että yhteiskunnallisten yritysten innovoinnin taustalta löytyy nimenomaan sama motiivi kuin koko toiminnan olemassa olon taustalta. Tutkimuksessa ajatellaankin innovaatiotoiminnan kumpuavan nimenomaan tunnistetusta yhteiskunnallisesta tarpeesta ja sen hoitamiseen suunnatusta toiminnasta. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan kiteyttää näkemys siitä, että yrityksen arvopohja toimii innovaatiotoiminnan selkärankana, mutta innovaatioiden lähteet saattavat kummata myös muualta. Haasteena onkin saada liiketoiminnallisista lähtökohdista syntyneet innovaatiot sellaiseen muotoon, että ne tukevat yrityksen valitsemaa arvopohjaista tehtävää.

Lisäksi tässä tutkimuksessa huomattiin jaettujen arvojen ja työn merkitykselliseksi kokemisen korostavan luovuutta ja innovointia. Tästä voidaan päätellä, että ihmiset sekä organisaatiot suhtautuvat työhönsä luovammin sen vastatessa heidän arvojaan. Tämä huomio on linjassa Andersonin ja kumppaneiden (2014) sekä Amabilen ja Prattin (2016) tutkimuksissaan tekemien huomioiden kanssa. Molemmat tutkimukset tulivat lopputulokseen siitä, että arvojen mukainen ja merkittäväksi koettu toiminta lisää luovuutta ja kykyä innovoida.

Arvolähtöisen toiminnan kannalta olisikin tärkeää ymmärtää tulevaisuudessa paremmin arvojen ja innovatiivisuuden suhdetta. Kun toiminta tähtää vaikuttavuuteen ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun voiton tavoittelun sijaan, on tärkeää ymmärtää näiden tavoitteiden vaikutus myös innovaatiotoimintaan. Yhteiskunnallisten yritysten kontekstissa vaikuttaakin siltä, ettei arvojen merkitystä voi unohtaa minkään liiketoiminnan osa-alueen kannalta.

## ***Yhteistyö***

Viimeinen johtopäätös, joka tämän tutkimuksen pohjalta on tehty, kuvaa yhteistyön merkitystä yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnassa. Koska yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät aikaansaamaan muutosta paitsi omassa toiminnassaan myös ympäröivässä yhteiskunnassa, on niiden välttämätöntä muodostaa verkostoja toimintansa tueksi. Innovaatiot syntyvät sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien kanssa käydyn vuorovaikutuksen seurauksena. Tutkimuksen perusteella vaikuttaakin siltä, että yhteiskunnallisten yritysten on tärkeää pystyä löytämään toimintansa kannalta merkittävät sidosryhmät ja hyödyntämään näitä toimintansa kehittämisessä.

Csikzentmihalyi ja Sawyer (2014) tunnistivat tutkimuksessaan sisäisen viestinnän merkityksen innovoinnille. Heidän mukaansa on erityisen tärkeää, että organisaation eri liiketoiminta-alueet pystyvät kommunikoimaan keskenään vapaasti. Tällöin syntyy todennäköisemmin yrityksen kannalta hyödyllisiä innovaatioita. Samanlainen näkemys löytyi tämän tutkimuksen empiriasta. Voidaankin ajatella, että vuorovaikutus yrityksen sisällä helpottaa uudenlaisten ideoiden syntyä ja näin ollen edistää myös innovaatiotoimintaa.

Cajaiba-Santana (2014) taasen totesi tutkimuksessaan voittoa tavoittelemattomien innovaatioiden syntyvän erilaisten toimijoiden yhteistyön seurauksena. Tämä näkemys on linjassa Phillipin (2015) luoman sosiaalisen innovaatiotekniikan käsitteen kanssa. Käsitteen pääajatuksena on, että sosiaaliset innovaatiot syntyvät, kun erilaiset toimijat pyrkivät ratkaisemaan yhdessä jotakin yhteiskunnallisten ongelmia. Tässä käsitteessä yhteiskunnalliset yritykset ovat osa arvokohdista innovoivaa yhteisöä. Myös tämän tutkimuksen perusteella yhteistyö on innovoinnin vaikuttavuuden kannalta merkittävää. Voidaankin ajatella olevan tärkeää, että Suomessa pystyttäisiin luomaan toimivia alustoja yhteiskunnallisten yritysten verkostoitumiselle ja innovoinnille. Tällaisten verkostojen edellytyksenä on kuitenkin yhteiskunnalliseen yrittämiseen liittyvien käsitteellisten ristiriitojen selventäminen. Suomalaisessa yhteiskunnallisten yritysten kontekstissa olisikin tärkeää luoda yhtenäinen määritelmä, jonka piirissä olevat yritykset pystyisivät tämän jälkeen muodostamaan selkeämmin yhteisöjä. Näin edesautettaisiin yhteisten yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista ja pystyttäisiin tehostamaan innovaatioiden vaikuttavuutta.

Kokonaisuutena tämä tutkimus vahvistaa aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuja piirteitä yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnasta. Tutkimuksessa empiriasta tunnistetut merkitykset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset olivat kokonaisuutena hyvin linjassa aiemmin toteutettujen tutkimusten tulosten kanssa. Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella suomalaisen yhteiskunnallisten yritysten noudattavan ainakin innovaatiotoimintansa osalta pääosin samoja periaatteita kuin muuallakin maailmassa. Siinä missä muualla maailmassa kuitenkin käännetään jo huomio osin pois käsitteen määrittelystä, voisivat suomalaiset yhteiskunnalliset yritykset hyötyä tarkemmasta määritelmästä niin yhteiskunnallisen yrityksen kuin innovaatiolajienkin osalta.

## 5.2 Käytännön merkitys

Yhteiskunnalliset yritykset saavat jatkuvasti enemmän huomiota tavallisista liiketoiminnallisista yrityksistä poikkeavina vaihtoehtoina. Niiden yhteiskunnallisiin haasteisiin ja ongelmiin taloudellisen voiton sijaan keskittyvä toimintamalli herättää kuitenkin osin ristiriitaisia tunteita eikä käsitteestä itsessään ole yksiselitteistä määritelmää. Arvopohjaiset yritykset nähdään tästä huolimatta usein tulevaisuuden mahdollisuutena, jonka avulla pystytään tukemaan muuttuvaa hyvinvointiyhteiskuntaa erilaisten tehtävien hoidossa (Shaw & de Bruin, 2013). Silloin kun yhteiskunnalliset yritykset nähdään tällaisina tulevaisuuden muutosagentteina, on niiden pystyttävä jatkuvasti innovoimaan ja omaksumaan uusia toimintamalleja. Vaikuttavuuden käyttäminen mittarina ja yhteiskunnallisen tehtävän hyödyntäminen toiminnan selkärankana voidaan ajatella yhteiskunnallisten yritysten kehittämisessä tärkeinä lähtökohtina. Tällaisten yritysten toimintaa ja menestystä voidaankin ajatella tulevaisuudessa mitattavan muilla kuin liikevoittoon tai kasvuun perustuvilla luvuilla.

Tämän tutkimuksen tulokset luovat kuvan suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten johtajien näkemyksistä innovaatiotoiminnan merkityksestä yritysten toiminnassa. Tutkimuksessa luodut näkemykset esimerkiksi arvopohjaisesta toiminnasta sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkityksestä yhdistyvät voimakkaasti edellä esitettyyn muutoksen luomiseen sekä vaikuttavuuden tavoitteeseen. Tutkimuksen tulosten pohjalta yhteiskunnallisissa yrityksissä työskentelevät tai niitä perustavat tahot voivat virittää keskustelua yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan roolista niiden toimiessa muutosagentteina yhteiskunnassa. Toisaalta tutkimuksen tuloksia

voidaan hyödyntää yhteiskunnallisten yritysten piirissä olevien haasteiden ja innovaatiotoiminnan välisten yhteyksien tunnistamiseen, erityisesti luodun selviytymisen merkityksen pohjalta. Tämä voi auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä kehittämään toimintaansa innovatiivisuutta ja luovuutta tukevammaksi ja näin myös paremmin vaikuttavuustavoitteisiin vastaavaksi.

Nähtiin yhteiskunnalliset yritykset sitten suuren mittakaavan muutosta eteenpäin vievänä toimintamallina tai yksittäisten yrittäjien työnä kohti yhteiskunnallisia tavoitteita, on niiden syvällisempi ymmärtäminen tärkeää. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan tunnistaa yhteiskunnallisten yritysten tarve verkostoitumisalustoilla, käsitteen tarkemmalle määrittelylle ja lainsäädännön muuttamiselle sellaiseksi, joka tunnistaa joustavammin erilaisia liiketoimintamalleja. Tutkimuksen tuloksia voidaankin hyödyntää herättämään keskustelua yhteiskunnallisten yritysten ja niiden innovaatiotoiminnan merkityksestä yhteiskunnassa. Innovointi voidaan tämän tutkimuksen perusteella tunnistaa erottamattomaksi osaksi yhteiskunnallisia yrityksiä ja sen tukeminen sekä edistäminen ovatkin niin yritysten selviytymisen kuin vaikuttavuuden kannalta tärkeitä. Jotta yhteiskunnasta tunnistettuja ongelmia ja haasteita pystytään tulevaisuudessakin ratkaisemaan kannattavan liiketoiminnan keinoin, on yhteiskunnallisten yritysten työskentelyä uusien ratkaisujen parissa syytä tukea. Käytännössä tämän tutkimuksen tuloksia voidaankin käyttää yhteiskunnallisessa pohdinnassa siitä, millaisin keinoin poliittisessa päätöksen teossa voidaan huomioida ja edistää yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan toteutumista.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi**

Laadullisen tutkimuksen arviointia voidaan pitää määrällistä tutkimusta haasteellisempänä, sillä tutkimukselle asetettavat kriteerit eivät ole yhtä selkeät. Yleisimmin laadullisen tutkimuksen luottavuutta eli reliabiliteettia ja pätevyyttä eli validiteettia arvioidaankin edellyttämällä tutkimuksen riittävän yksityiskohtaista selittämistä lukijalle. (Koskinen ym., 2005.) Lukijan täytyy luotettavalla tavalla pystyä ymmärtämään, millaista aineistoa tutkimuksessa on käytetty, miten se on kerätty, miten tutkimusprosessi on edennyt ja millaiset taustatekijät vaikuttavat tutkijan tekemiin johtopäätöksiin (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä tutkimuksessa käytettiin valmiiksi kerättyä aineistoa, mikä tuo tutkimuksen arviointiin oman näkökulmansa. Valmiin aineiston käyttäminen johtaa siihen, ettei tutkija voi vaikuttaa aineiston keräämisen yhteydessä mahdollisesti tapahtuneisiin virheisiin, eikä saadun aineiston sisältö välttämättä vastaa suoraan

tutkimuksen tarpeisin. Toisaalta kuten tämän tutkimuksen aineiston kohdalla on, saatetaan samaa aineistoa käyttää useissa tutkimuksissa. Kun samaa aineistoa on käytetty useammassa tutkimuksessa, voidaan näiden tutkimusten päätelmiä vertaamalla luoda kuva tehtyjen päätelmien oikeellisuudesta. Aineiston osalta tässä tutkimuksessa onkin pyritty mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen, jonka avulla lukija pystyy ymmärtämään aineiston lähteenä toimivan hankkeen ja tämän tutkimuksen välisen suhteen. Lisäksi on pyritty kuvaamaan aineistosta tehtyjen valintojen taustoja ja luomaan selkeä ymmärrys siitä, millaista aineistoa tämän tutkimuksen empiriana on käytetty.

Itse tutkimusprosessin luotettavuutta voidaan tarkastella monista näkökulmista. Shenton (2004) luo tutkimuksessaan katsauksen neljään kriteeriin, joilla luotettavuutta voidaan arvioida. Nämä neljä kriteeriä ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus. Hänen mukaansa uskottavuuden (2004: 64–69) tarkastelussa tärkeä on se, onko tutkimuksen avulla löydetty vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin, mikä on yksi laajalti käytetty laadullisen aineiston analyysimenetelmä. Sisällönanalyysin avulla aineiston analyysi on ollut systemaattista ja analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset vastaavatkin hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa myös tutkimusprosessin mahdollisimman selkeä ja avoin kuvaaminen. Tähän on tämän tutkimuksen jokaisessa vaiheessa pyritty, jotta lukija pystyy ymmärtämään tutkijan tekemät päätelmät sekä valinnat ja rajaukset. Koska tutkimusote oli abduktiivinen (Eriksson & Kovalainen, 2008), on tutkimusprosessin kuvauksessa pyritty myös selkeästi tuomaan esiin teorian ja empirian vuoropuhelu.

Seuraava Shentonin (2004: 69–71) esittelemä kriteeri on siirrettävyys. Tutkimuksen siirrettävyys liittyy siihen, pystyttäisiinkö tutkimuksen tulokset toistamaan erilaisessa ympäristössä. Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että se on sidoksissa kontekstiinsa, eikä siitä johtuen ole suoraan siirrettävissä. Tämän tutkimuksen konteksti on suomalaisissa yhteiskunnallisissa yrityksissä, eikä tuloksia välttämättä voida siirtää muihin ympäristöihin. Tästä huolimatta tulokset olivat hyvin linjassa aiemman muualla tehdyn tutkimuksen kanssa, joten tutkimusprosessin voidaan ajatella olevan suhteellisen luotettava myös siirrettävyyden suhteen. Tämä kriteeri on myös yhteydessä tulosten yleistettävyyteen. Yleistäminen on yksi useimmin kritisoiduista laadullisen tutkimuksen osista, sillä tutkimukset perustuvat usein suhteelliseen pieneen otantaan (Koskinen ym., 2005). Näin on tämänkin tutkimuksen kohdalla, sillä hyödyn-



netty kymmenen haastattelun aineisto voidaan ajatella suhteellisen pieneksi koko ilmiön laajuuteen nähden. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin Tuomen ja Sarajärven (2002) esittämän tavan mukaan luomaan kattava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä suoran yleistettävän tiedon sijaan. Tulosten yleistettävyys ei siis ole pääasia, vaan sellaisen ymmärryksen luominen, joka edesauttaa ilmiön kokonaisvaltaista ymmärrystä tulevaisuudessa.

Kuten tutkimuksen uskottavuuteen myös sen luotettavuuteen Shenton (2004: 71–72) liittää tutkimusprosessin mahdollisimman tarkan ja avoimen kuvaamisen. Luotettavuuteen hän liittää myös tutkimuksen toistettavuuden, mikä tämän tutkimuksen kohdalla liittyy vahvasti käytettyyn aineistoon. Kuten aiemmin pohdittiin, koska samasta aineistosta ollaan tekemässä muitakin tutkimuksia, voidaan näiden tutkimusten tuloksia vertailemalla pohtia myös tämän tutkimuksen prosessin sekä tulosten toistettavuutta. Viimeisenä kriteerinään Shenton (2004: 72) esittelee vahvistettavuuden, joka käsittelee tutkimuksen objektiivisuutta. Objektiivisuus tai vielä osuvammin subjektiivisuus vaikuttaa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa niin käsitteiden, havaintojen kuin tulkintojen parissakin. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää ymmärtää ja tunnistaa tutkijan rooli tutkimuksen tuloksissa. Täysin neutraali ja objektiivisia tuloksia tuottava tutkimus ei ole laadullisen tutkimuksen keinoin useinkaan mahdollista. Tärkeämpää onkin ymmärtää tutkijan lähtökohdat ja tulkintojen synty. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan esiin tehtyjen johtopäätösten taustalta löytyvä teoreettinen ymmärrys ja sen suhde empiriasta opittuun. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko tutkimuksen kannalta ollut aiheellista esitellä tutkijan muu tausta selkeämmin, jotta tutkimuksen pohjalla ollut ymmärrys olisi käynyt lukijalle selvemmäksi.

Kokonaisuudessaan tässä tutkimusprosessissa on pyritty siihen, että tarkan ja avoimen kuvauksen avulla pystytään luomaan luotettava laadullinen tutkimus. Koska tutkimusaihe on vielä suhteellisen vähän tutkittu, pyrittiin teoreettisella katsauksella luomaan kattava kuva olemassa olevasta teoriasta. Toisaalta myös empiirinen aineisto pyrittiin kuvaamaan tarkasti, jotta valmiiksi kerätyn aineiston sopivuus tutkimukseen saatiin todennettua myös lukijalle. Tämän lisäksi on kuvattu empirian ja teorian välistä vuoropuhelua sekä sen perusteella muodostettuja johtopäätöksiä. Saadut johtopäätökset tukevat hyvin aiemmassa tutkimuksessa luotuja tuloksia. Tämä antaa viitteen siitä, että nyt tehty tutkimus on linjassa aiemmin luodun ymmärryksen kanssa ja näin olleen suhteellisen luotettava.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotuksia ja loppusanat

Tässä tutkimuksessa yhdistettiin yhteiskunnallisten yritysten ja innovaatiotoiminnan tutkimus. Tulevaisuudessa näiden kahden välistä suhdetta on vielä syytä tarkentaa ja ymmärtää paremmin. Tutkimuksen aikana tutustuttiin sensemaking- viitekehykseen (Weick, 1995; Weick ym., 2005), joka päädyttiin jättämään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kehys on kuitenkin erittäin varteenotettava työkalu tulevaisuudessa tämän aiheen piirissä tehtäville tutkimuksille. Viitekehyksen avulla voitaisiinkin tutkia esimerkiksi yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan jatkuva ja sosiaalista luonnetta tai sen pohjautumista ympäristöstä kerättyihin vihjeisiin. Lisäksi sensemaking- viitekehyksen avulla voisi myös tutkia innovaatiotoimintaa mahdollisuuksiin eikä niinkään varmaan tietoon perustuvana ilmiönä.

Tulevaisuudessa yhteiskunnallisia yrityksiä onkin tarpeen tutkia niin ilmiönä, käsitteenä kuin osana yhteiskuntaa. Suomalaisessa kontekstissa yhteiskunnalliset yritykset kaipaavat edelleen selkeämpää määritelmää käsitteelle itselleen, jotta niiden yleisempi tunnettuus saataisiin kasvuun. Käsitteen osalta voisikin olla hyödyllistä toteuttaa yhteiskunnallisten yritysten sidosryhmiin kohdistettu tutkimus, jonka avulla kartoitettaisiin käsitteen tunnettuutta erilaisten sidosryhmien parissa. Lisäksi kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, olisi yritysten kannalta hyödyllistä, mikäli ilmiötä ymmärrettäisiin paremmin ja osattaisiin luoda verkostoitumismahdollisuuksia näille yrityksille. Verkostoitumismahdollisuuksia voisikin tulevaisuudessa tutkia esimerkiksi Arvo-liiton ja Suomalaisen työn liiton jäsenyrityksiä sekä näiden linkittymistä toisiinsa tutkimalla.

Tämän tutkimuksen aikana on myös tunnistettu yhteiskunnallisten yritysten johtajien palava halu muuttaa yhteiskuntaa kokonaisuutena ja olla mukana edesauttamassa hyvinvointiyhteiskunnan muutosta kohti parempaa. Tulevaisuuden tutkimuksen kannalta innovaatiotoiminnan ja tämän yhteiskunnallisen makrotason muutoksen yhdistäminen voisikin olla kiinnostava tutkimuskohde. Tällaiseen tutkimukseen voitaisiin hyödyntää esimerkiksi etnografista tutkimusotetta, jonka avulla selvitetäisiin yhteiskunnallisten yritysten käsityksiä yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamisesta. Jotta yhteiskunnallisten yritysten täyttä potentiaalia pystytään hyödyntämään tulevaisuuden yhteiskuntajärjestelmän rakentamisessa, on niitä syytä ymmärtää entistä syvällisemmin. Lisäksi niiden kehitystä ja muutosta on syytä ohjata suuntaan, joka edes-

auttaa vaikuttavamman toiminnan luomista. Ymmärrystä yhteiskunnallisista yrityksistä ja niiden kehittymisestä voitaisiin tutkia toteuttamalla esimerkiksi kattavia case-tutkimuksia erilaisen yhteiskunnallisten yritysten parissa.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut opettavainen ja kasvattava prosessi. Tutkimuksen lähtökohtana on koko ajan ollut kiinnostus yhteiskunnallisia yrityksiä ilmiönä sekä yritysten kehittämistä ja innovointia kohtaan. Tutkimusaihetta kohtaan tunnettu mielenkiinto onkin kantanut läpi haasteellisten työvaiheiden, ja kasvanut entisestään tutkimuksen lopputuloksia muodostettaessa. Tulokset ja johtopäätökset muodostavatkin hyvän lähtökohdan tulevalle tutkimukselle ja mahdollistavat tutkimusaiheen syvällisemmän jatkotutkimuksen. Tämän prosessin aikana niin teoreettinen kuin tutkimuksellinen osaaminen ovat kasvaneet ja saaneet vahvistusta niin työn ohjaajalta kuin EETTI & INNO -hankkeen parissa työskenteleviltä. Tulevaisuuden yhteiskuntaa rakennettaessa toivottavasti nähdään yhteiskunnallisten yritysten nousu valtavirtayrityksiksi, joiden avulla pystytään muodostamaan kokonaan uudenlainen hyvinvointiyhteiskunnan malli. Tämä on kuitenkin haaste, jonka eteen täytyy niin tutkimuksen kuin käytännön osalta tehdä paljon töitä. Yhteiskunnalliset yritykset ansaitsevatkin vielä osakseen paljon huomiota, sillä siitä on mahdollista muodostaa tulevan yhteiskuntarakenteen selkäranka.

## LÄHTEET

- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research on Organizational Behavior*, Vol. 36, pp. 157–183
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 1297–1333
- Arvo-liitto. 2016. Yhdistyksen kotisivut [www.arvoliitto.fi](http://www.arvoliitto.fi) (Luettu 3.6.2016)
- Battilana, J. & Lee, M. 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing - Insight from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, No. 1, pp. 397–441
- Bacq, S., Hartog, C. & Hoogendoorn, B. 2013. A Quantitative Comparison of Social and Commercial Entrepreneurship: Toward a More Nuanced Understanding of Social Entrepreneurship Organizations in Context. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 1, pp. 40–68
- Bhaduri, S & Kumar, H. 2011. Extrinsic and intrinsic motivations to innovate: tracing the motivation of "grassroot" innovators in India. *Mind & Society*, Vol. 10, No. 1, pp. 27–55
- Cajaiba-Santana, G. 2014. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 82, pp. 42–51
- Carmeli, A., Dutton, J. E. & Hardin, A. E. 2015. Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, Vol. 68, No. 6, pp. 1021–1047

- Chalmers, D. M. & Balan-Vnuk, E. 2012. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, Vol. 31, No. 7, pp. 785–810
- Choi, N. & Majumbar, S. 2014. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, pp. 363–376
- Csikszentmihalyi, M. & Sawyer, K. 2014. Shifting the Focus from Individual to Organizational Creativity. *Teoksessa: Csikszentmihalyi, M. The Systems Model of Creativity – The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Dordrecht : Springer, pp. 67–71
- De Clercq, D., Menguc, B. & Auh, S. 2008. Unpacking the relationship between an innovative strategy and firm performance: The role of task conflict and political activity. *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 1046–1053
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. 2014. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 4, pp. 417–436
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications
- Frank, P. M. & Shockley, G. E. 2016. A Critical Assessment of Social Entrepreneurship: Ostromian Polycentricity and Hayekian Knowledge. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45, No. 4, pp. 61–77
- Gault, F. 2015. Measuring innovation in all sectors of the economy. *UNU-MERIT Working papers series*. No, 2015-038. Maastricht: United Nations University
- Grimes, M. G., McMullen, J. S., Vogus, T. J. & Miller, T. L. 2013. Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 460–463

- Hakala, R. 2016. By accident or by design? Social enterprise leaders' stories of their career choice. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Tekijät ja Kirjayhtymä Oy
- Houtbeckers, E. 2014. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimijoiden kirjo Suomessa. Tieteessä tapahtuu, Vol. 3, pp. 7–11
- Jay, J. 2013. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organisations. Academy of Management Journal, Vol. 56, No. 1, pp. 137–159
- Katila, R. & Chen, E. L. 2008. Effects of Search Timing on Innovation: The Value of Not Being in Sync with Rivals. Administrative Science Quarterly, Vol. 53, pp. 593–625
- Klein, J.-L., Tremblay, D.-G. & Bussieres, D. R. 2010. Social economy-based local initiatives and social innovation: a Montreal case study. International Journal of Technology Management, Vol. 51, No. 1, pp. 121–138
- Koskela, V., Oikarinen, T., Konsti-Laakso, S., Martikainen, S.-J. & Melkas, H. 2015. ABC – Innovation book for social enterprises. LUT Scientific and Expertise Publications. Tutkimusraportit – Research Reports No. 31. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteessä. Tampere: Vastapaino
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S. & Bosman, N. 2013. Designing a global standardized methodology for social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. Small Business Economics, Vol, 40, pp. 693–714

- Lettice, F. & Parekh, M. 2010. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, Vol. 51, No. 1, pp. 139–158
- Maclean, M., Harvey, C. & Gordon, J. 2012. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, Vol. 31, No. 7, pp. 747–763
- Manzini, E. 2014. Making Things Happen: Social Innovation and Design. *Design Issues*, Vol. 30, No. 1, pp. 57–66
- Marcy, R.T. & Mumford, M. D. 2007. Social innovation: enhancing creative performance through causal analysis. Vol. 19, No. 2–3, pp. 123–140
- Mumford, M. D. 2002. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 253–266
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. & James, P. 2015. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, Vol. 40, No. 3, pp. 428–461
- Pol, E. & Ville, S. 2009. Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 38, No. 6, pp. 878–885
- Puumalainen, K., Syrjä, P., Sjögrén, H. & Barraket, J. 2015. Comparing social entrepreneurship across nations: An exploratory study of institutional effects. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 32, No. 4, pp. 276–287
- Ridley-Duff, R. & Bull, M. 2016. Understanding social enterprise- Theory and Practice. Toinen painos. Lontoo: SAGE Publications
- Riivari, E. & Lämsä, A.-M. 2014. Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 124, No. 1, pp. 1–17

- Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J. & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organisations and organisational inovativeness. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 310–331
- Rinkinen, S., Oikarinen, T. & Melkas, H. 2016. Social enterprises in regional innovation systems: a review of Finnish regional strategies. *European planning studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 723–741
- Saaroghi, H., Libares, D. & Burkemper, A. 2015. Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, pp. 714–731
- Shaw, E & de Bruin, A. 2013. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal*, Vol. 31, No. 7, pp. 737–746
- Shenton, A. K. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, Vol. 22, pp. 63–75
- Shull, A. C., Church, A. H. & Burke, W. W. 2013. Attitudes about the field of organizational development 20 years later: The more things change, the more they stay the same. Teoksessa: Shani, A. B., Noumair, D. A., Pasmore, W. A. & Woodman, R. *Research in Organizational Change and Development Volume 21*. Ensimmäinen painos. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 9–19
- Simms, J. R. 2006. Technical and social innovation determinants of behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 23, No. 3, pp. 383–393
- Sin, S. 2010. Considerations of quality in phenomenographic research. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 9, No. 4, pp. 305–319



- Smith, W. K., Gonin, M. & Besharov, M. L. 2013. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 407–442
- Teasdale, S., Lyon, F. & Baldock, R. 2013. Playing with Numbers: A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 2, pp. 113–131
- Tidd, J. 2001. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 3, pp. 169–183
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tykkyläinen, S. 2015. Mikä tekee yrityksestä yhteiskunnallisen? Teoksessa: Melkas, H., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., Konsti-Laakso, S., Koskela, V., Oikarinen, T. & Tykkyläinen, S. Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvонуonnissa. LUT Scientific and Expertise Publications. Tutkimusraportit – Research Reports No. 39. Lappeenranta & Lahti: Lappeenranta teknillinen yliopisto, pp. 7-9
- Weerawardena, J. & Sullivan Mort, G. 2006. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 21–35
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp. 409–421
- Windrum, P., Scharinger, D., Rubalcaba, L., Gallouj, F. & Toivonen, M. 2016. The co-creation of multi-agent social innovations: A bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 150–166

# LIITTEET

## LIITE 1 Haastattelurunko

1. Henkilötiedot
2. Organisaatio
  - a. Mitä osaat kertoa organisaatiosi syntyhistoriasta?
  - b. Puhutaanko teillä siitä, että organisaationne on yhteiskunnallinen yritys?
  - c. Mihin organisaation voitot käytetään?
  - d. Millaista keskustelua teillä käydään toimintanne ympäristövaikutuksista?
  - e. Kerro tärkeimmistä yhteistyökumppaneistanne
  - f. Miten organisaatio raportoi toiminnastaan?
  - g. Miten organisaatio viestii ulospäin toiminnastaan?
  - h. Millaisia odotuksia ulkopuoliset tahot asettavat toiminnallenne?
3. Eettisyys
4. Eettinen johtaminen
5. Innovaatiot/innovatiivisuus
  - a. Kerro uusista toimintatavoista, joita organisaatiossasi on otettu käyttöön?
  - b. Onko organisaatiossa olemassa toimiva ympäristö luovuudelle ja uusille ideoille?
  - c. Kerro, mitä teillä puhutaan innovaatioista ja innovatiivisuudesta? Miten ne on määritelty?
  - d. Millaisia uusia tapoja, palveluita, tuotteita tai prosesseja sinä koet, että organisaatiossa tarvitaan, jotta se menestyy?
  - e. Miten organisaatorakenne tukee/ ei tue innovatiivisuutta?
  - f. Kuvaile organisaatiosi tapaa toimia?
6. Asiakkuus